

Le risposte dei consumatori alle crisi aziendali: Il ruolo della congruenza tra reputazione aziendale e tipo di crisi

Candidato: Pileri Lorenzo

Relatore: Corciolani Matteo

INDICE

Capitolo Primo – Introduzione.....	Pag. 1
Capitolo Secondo – Rassegna Teorica.....	Pag. 3
Capitolo Terzo – Il Metodo.....	Pag. 26
Capitolo Quarto – Analisi Dati.....	Pag. 43
Capitolo Quinto – Conclusioni.....	Pag. 71
Bibliografia.....	Pag. 75

Capitolo primo

INTRODUZIONE

Oggi più che in passato per le aziende è importante essere etiche agli occhi dei consumatori, a causa della crescente attenzione di questi per argomenti come l'eco-sostenibilità, l'attenzione alle condizioni di lavoro, l'onestà nella diffusione di informazioni, ecc. Questo probabilmente è dovuto a un aumento del livello di istruzione generale, del reddito, al moltiplicarsi di aziende alle quali un consumatore può rivolgersi. Ci si rende dunque conto, in un mercato sempre più globalizzato e competitivo, di quanto sia cresciuta l'importanza della CSR (ovvero Corporate Social Responsibility: questa è, in gergo economico, l'ambito riguardante le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica dell'impresa) per un'azienda: questa è infatti parte essenziale dell'immagine del brand, che è una delle componenti del brand equity. Un individuo, quando consuma, non consuma solamente la parte materiale di un bene o di un servizio, ma anche la parte immateriale trasmessa dall'immagine del brand. È evidente dunque che potrebbe sentirsi in qualche modo complice dei misfatti commessi dall'azienda, posizione che ciascun individuo vuole evitare. Si pensi allo scandalo che ha investito Volkswagen negli Stati Uniti nel 2015, nel quale l'azienda è stata incriminata per aver fornito false informazioni sulle sue autovetture: a parte le sanzioni e i risarcimenti per i quali l'azienda ha dovuto effettuare un consistente esborso economico e il ritiro dei modelli incriminati dal mercato, l'azienda si è dovuta scontrare con il durissimo giudizio dei consumatori: questo ha ovviamente portato a un calo delle vendite e a un drastico peggioramento dell'immagine del brand stesso. Si è quindi deciso di indagare sul rapporto che intercorre tra una crisi aziendale che investe la CSR e il giudizio del consumatore sull'azienda: in particolare, si è indagato su quanto fosse importante la congruenza o meno della crisi con la dimensione della CSR per cui un'azienda

è nota. Successivamente si è cercato di capire se la congruenza tra crisi e dimensione della CSR fosse l'unica variabile rilevante per il giudizio del consumatore, o se questo venisse influenzato anche da altre variabili.

La ricerca è stata svolta utilizzando un campione di convenienza composto da studenti della laurea triennale del Dipartimento di Economia e Management: a questi sono stati sottoposti dei questionari dove veniva descritta un'azienda di fantasia, inventata appositamente per questo studio, che vendeva telefoni cellulari. In alcuni questionari vi era una crisi reputazionale che investiva una dimensione della CSR per la quale l'azienda era nota, in altri una crisi congruente con la suddetta dimensione della CSR e infine sono stati distribuiti anche questionari dove veniva descritta la solita azienda non in situazione di crisi da utilizzare come gruppo di controllo. Successivamente i dati raccolti sono stati inseriti in un database Excel ed elaborati col software statistico SPSS. Infine, i risultati sono stati interpretati, anche alla luce della rassegna teorica effettuata prima di iniziare la ricerca.

Nel capitolo secondo si è raccolto la rassegna teorica da cui nasce l'idea dello studio e che è servita successivamente per l'interpretazione dei risultati; nel capitolo terzo è presente la metodologia utilizzata, con spiegazioni riguardanti lo svolgimento di questo tipo di esperimento e dei metodi statistici utilizzati; nel capitolo quarto si trova l'analisi dei dati vera e propria e si è provato a dare una spiegazione del perché si siano ottenuti determinati risultati; nel quinto e ultimo capitolo è riportata una sintesi dei risultati, le implicazioni manageriali, i limiti della ricerca ed eventuali sviluppi futuri.

Capitolo secondo

RASSEGNA TEORICA

Premessa

In questo capitolo si andrà ad effettuare una rassegna teorica degli argomenti riguardanti questa tesi. In particolare, si concentrerà l'attenzione sulle azioni negative e su come queste possono impattare sulla relazione tra azienda e consumatore e sull'immagine del brand. Si prenderà poi in esame la Corporate Social Responsibility e la sua importanza nel mondo del business moderno. Infine, si andrà a spiegare cosa sia la Need for cognitive closure, inserita in questo studio per verificare se avesse un'influenza nel giudizio del consumatore sulle proxy utilizzate per misurare il giudizio del consumatore sull'azienda.

È interessante sapere come un consumatore reagisca alle trasgressioni etiche di un'azienda, perché queste possono influenzare il giudizio del consumatore sul brand, danneggiandone l'immagine, cosa che non accade per eventuali product failure, per i quali opera un buffering effect: questo fa sì che non vi sia bisogno di avere informazioni sul legame tra il consumatore e il brand nello studio svolto. Proprio per questo, è stato scelto come campo di analisi la Csr: questo campo necessita di meno informazioni relative alle caratteristiche del consumatore.

La self-congruence theory aiuta a capire come l'importanza della crisi per un consumatore possa ripercuotersi sulla brand relationship quality e di conseguenza sul brand loyalty e sull'immagine dell'impresa agli occhi di un determinato target di consumatori. Inoltre, la dissonance theory può aiutare a spiegare il perché un consumatore reagisca in maniera diversa alla congruenza o all'incongruenza della crisi con la dimensione della Csr per la quale l'azienda è nota. Questo fa inoltre capire come l'azienda, nel segmentare il mercato, dovrebbe rivolgersi ai

consumatori per i quali la dimensione della Csr nella quale ha deciso di investire per migliorare la propria immagine sia importante.

È bene ricordare che le conseguenze sull'immagine del brand possano variare dipendentemente da come l'azienda decida di agire in seguito a una crisi: queste azioni sono situate lungo un continuum dove ai poli si trovano la totale ammissione di colpa e la completa negazione delle proprie responsabilità. In generale, comunque, un consumatore che non è legato a un'azienda darà molta importanza alla crisi e, di conseguenza, alla reazione dell'azienda, rispetto ai consumatori che invece non sono strettamente legati al brand.

È stata poi inserita in questo studio la Need for cognitive closure, in quanto si è ritenuto che, forse, questa caratteristica potesse in qualche modo influire sulla percezione che il consumatore ha dell'azienda.

In generale, questa rassegna teorica serve per dare un quadro generale dei molteplici fattori che moderano, modificano, attenuano o intensificano le ripercussioni di un'azione negativa dell'azienda sull'immagine del suo brand.

Le risposte dei consumatori alle azioni negative di un brand

I consumatori si imbattono continuamente in notizie negative relative ai vari brand: determinare quindi il modo in cui questi reagiscono è dunque cruciale. Ovviamente non tutti i consumatori reagiranno nello stesso modo: qualcuno perdonerà il brand, qualcuno non lo perdonerà mai, qualcuno potrà valutare in modo più o meno grave l'azione negativa posta in essere dal brand. Trump, nella pubblicazione del 2013, indaga sulla connessione tra un individuo e un determinato brand per verificare se la reazione dell'individuo dipenda dalla forza di questo legame. In passato sono stati effettuati numerosi studi che hanno dimostrato che l'individuo tende ad ignorare le notizie negative riguardanti un brand con il quale ha un legame stretto: questo è denominato “buffering effect”. Trump indaga su fino a che punto buffering effect si manifesti, in quanto sembra

assurdo che un consumatore resti insensibile anche ai misfatti più atroci compiuti da un brand con i quali ha un legame stretto; inoltre vuole indagare su quali siano le caratteristiche del soggetto che possano influenzare il buffering effect.

Ma perchè si manifesta questo buffering effect? Perchè gli individui tendono a perdonare il brand o a far finta di non vedere le sue azioni negative? Gli individui sviluppano col tempo delle connessioni con i brandi dai quali usufruiscono di prodotti o servizi: una minaccia al brand, come per esempio una notizia negativa riguardante esso, viene presa da un soggetto come una minaccia a egli stesso; l'individuo può reagire, quindi, ignorando la notizia negativa, o ponendo il brand su un piedistallo, valutando meno negativamente le azioni del brand stesso. Sono state effettuate però delle ricerche sul “service failure”, ovvero sul non funzionamento, sulle carenze, di un servizio: in particolare è stato scoperto che un consumatore che abbia un legame forte con un determinato brand, probabilmente avrà una risposta comportamentale meno favorevole rispetto a coloro che invece hanno un legame meno forte, o non lo hanno proprio. La differenza tra il service failure e il buffering effect proviene dalla rilevanza che hanno certe azioni sul sé dell'individuo: il service failure riguarda in maniera diretta il sé del consumatore, mentre il buffering effect non sempre, in quanto la pubblicità negativa può riguardare sia aspetti direttamente connessi con la personalità dell'individuo che non. È bene in questa sede ricordare che la personalità dell'individuo è composta da molteplici aspetti: relazioni sociali, caratteristiche, ruolo nella società, ecc. Se effettivamente la personalità dell'individuo è composta da quello che l'individuo fa, e anche dalle relazioni che questo intrattiene, le relazioni con il brand entrano a far parte della personalità dell'individuo, diventando uno dei suoi molteplici aspetti (Trump 2012, cit. in Trump 2013). Quando il consumatore incorre in una cattiva pubblicità riguardo al brand, essendo la relazione col brand parte del suo io, la interpreta come una minaccia a sé stesso: ma, come si è già detto, la relazione col brand è solo una parte della personalità del consumatore. Si supponga che un individuo sia contemporaneamente un ambientalista e legato ad un brand che sta ricevendo

un'azione di boicottaggio dovuta al fatto che scarica illegalmente rifiuti tossici in un fiume: come reagirebbe l'individuo? Darebbe o no peso a questa notizia? Trump pubblica 2 studi nel 2013, dove nel primo testa due ipotesi:

- 1) Le azioni negative del brand diminuiscono la valutazione dello stesso da parte di quei consumatori che sono sì strettamente connessi, ma per cui le azioni negative sono direttamente collegate ad aspetti della personalità dell'individuo, mentre non diminuirà per quegli individui le cui azioni non sono strettamente collegate ad aspetti della personalità dell'individuo;
- 2) Le azioni negative del brand diminuiranno la valutazione dello stesso da parte di quei consumatori debolmente collegati ad esso, indipendentemente dal fatto che queste azioni siano legate ad altri aspetti della personalità dell'individuo.

I risultati dell'esperimento sono interessanti: la prima ipotesi si dimostra falsa, in quanto i consumatori fortemente connessi rispondono in maniera sfavorevole alle azioni negative del brand, indipendentemente che queste siano connesse ad aspetti della loro personalità o meno. Comunque sia la rilevanza dell'azione negativa sulla personalità dell'individui è connessa alla risposta del consumatore e alla valutazione di questi sul brand: in particolare, i consumatori per i quali le azioni negative del brand sono self-relevant, diminuiscono la loro valutazione del brand più di quelli per cui determinate azioni non sono self-relevant. La seconda ipotesi viene invece confermata, in quanto un'azione negativa diminuisce il giudizio sul brand di un consumatore a questo non legato in maniera forte indipendentemente dal fatto che queste azioni siano in qualche modo legate alla personalità dell'individuo. I risultati di questo esperimento sono interessanti, in quanto contrastano tutti gli studi precedenti nei quali si sosteneva che un consumatore strettamente legato a un brand sottovalutasse le azioni negative di un brand e che questo non influisse sul giudizio relativo al brand stesso.

Il secondo studio di Trump prende in considerazione un altro fattore: il dominio della trasgressione, distinguendo tra “product transgression” e “ethical

transgression". La studiosa in questo frangente aggiunge come variabile dello studio il dominio dell'azione negativa per verificare se questo possa in qualche modo influire sulla valutazione del brand da parte del consumatore: le aspettative sono che il buffering effect emerga solamente quando le azioni negative sono sia self-relevant per il consumatore, sia avvengono nel dominio del prodotto e non in quello etico; se invece le azioni negative hanno una di queste 2 caratteristiche, la valutazione del brand da parte del consumatore calerà in maniera più o meno accentuata. Le ipotesi che la studiosa testa in questo studio sono quindi le seguenti:

- 1) Il malfunzionamento di un prodotto diminuisce la valutazione del brand da parte dei consumatori strettamente connessi al brand per coloro per cui questo malfunzionamento è collegato alla personalità dell'individuo, ma non diminuisce per coloro per cui questo malfunzionamento non è self-relevant;
- 2) Un'azione negativa del brand appartenente al campo semantico dell'etica diminuisce la valutazione del brand da parte dei consumatori fortemente legati a questo, indipendentemente dal fatto che l'azione sia self-relevant o meno.

Inoltre, questo esperimento testa nuovamente la seconda ipotesi dell'esperimento precedente.

Si esaminino ora i risultati trovati: l'ipotesi seconda del precedente esperimento viene confermata sia che l'azione negativa del brand sia legata a un product failure, sia che riguardi un argomento che tocca in qualche modo l'etica. Questo secondo esperimento conferma inoltre la sua prima ipotesi, dove si asseriva che per i consumatori fortemente legati al brand si manifestasse il buffering effect solamente nel caso in cui l'azione negativa non fosse self-relevant: questo significa dunque che i consumatori tendono a sminuire, sottovalutare, o ignorare, le azioni negative del brand solo a patto che queste non risultino essere in contrasto con alcuni aspetti della loro personalità. Anche la seconda ipotesi del

secondo esperimento viene confermata: i consumatori fortemente legati a un brand diminuiscono la loro valutazione di esso indipendentemente che l'azione negativa intrapresa sia o meno self-relevant. È però interessante sottolineare come questa valutazione diminuisca in maniera più accentuata per quei consumatori per cui l'azione negativa è self-relevant e meno accentuata per quei consumatori per cui non lo è. Confermare questa ipotesi comunque significa che i consumatori non sminuiscono o ignorano le azioni negative legate all'etica, qualunque sia la relazione tra l'azione negativa e la loro personalità, e quindi che in questi casi il buffering effect non opera.

Questi studi di Trump hanno delle importanti implicazioni a livello di marketing: si giunge alla conclusione che la valutazione del brand da parte del consumatore diminuisce sia quando si incorre in un product failure sia quando il brand trasgredisce a livello etico. Le aziende quindi, valutando se e quanti consumatori strettamente connessi a loro abbiano, devono sia investire in pubblicità per cercare di ridurre gli effetti negativi di talune azioni, sia investire per risolvere i limiti e i malfunzionamenti del prodotto: devono comunque evitare di sperperare risorse in quei consumatori che non siano stati personalmente colpiti dal product failure, e cercare di concentrarsi su coloro che ne siano stati personalmente colpiti, in particolare concentrandosi su coloro per cui il product failure è self relevant. Nel caso invece il brand trasgredisca eticamente, dovrà cercare di porre in essere azioni di più ampio respiro per cercare di tamponare gli effetti negativi di questa/e azione/i, concentrandosi tuttavia, anche in questo caso, sui consumatori più strettamente connessi. Non bisogna dimenticare infatti che fidelizzare un consumatore a un brand è un investimento che deve essere cercato di mantenere in tutti i modi possibili, in quanto questi consumatori hanno un valore maggiore, anche solo strettamente finanziario, dei consumatori non fidelizzati. Inoltre è dimostrato che acquisire un consumatore da parte di un determinato brand costa 5 volte in più che mantenerne uno già fidelizzato: si comprende dunque la necessità di cercare di “mettere una pezza” sulle azioni negative in modo da limitare le perdite, arrivando ad investire, in certi casi,

addirittura singolo consumatore. Un esempio di quest'ultimo caso può essere Apple con il suo prodotto Iphone: se un consumatore ha un problema di malfunzionamento con questo telefono cellulare, Apple, senza fare troppe domande, lo permuta con un telefono nuovo dello stesso modello. Se si aggiunge (anche se questo non è legato al product failure o azioni negative a livello etico) che quando lancia un modello nuovo, è disposta a distribuirlo ai consumatori già in possesso del modello precedente in cambio dello stesso modello più un conguaglio, risulta chiaro quanto sia importante per le aziende mantenere il proprio pool di consumatori e cercare di fidelizzarli. L'importanza dei consumatori fidelizzati si capisce dal fatto che saranno, oltre che una fonte continua di reddito per i brand, anche coloro che metteranno in atto un passaparola positivo per l'azienda: quindi, oltre a portare soldi al brand, indirizzeranno anche altri consumatori a comprare dal brand stesso (e quindi portare altri soldi).

Una fortuna per i brand che stanno vivendo una crisi reputazionale è che i consumatori strettamente connessi sono quelli che più di tutti apprezzano le azioni riparatorie poste in essere dall'azienda, in particolare quando il brand dimostra di avere la consapevolezza di aver sbagliato (Gregoire et al., 2009, cit. in Trump, 2013).

Le azioni negative di un brand e le loro conseguenze sul rapporto tra brand e consumatore

Le relazioni di lungo termine tra il consumatore e il brand è risaputo che portino benefici in termini di guadagno a livello finanziario al brand in questione (Reicheld et al., 2000, cit. in Huber et al., 2009). La condotta negativa di un brand può deludere le aspettative del consumatore a tal punto da tradursi in una risposta negativa da parte dello stesso consumatore: come si è visto in precedenza, questa negligenza può avere gli stessi effetti negativi di un product failure o di una condotta etica deprecabile. Le conseguenze negative della

negligenza del brand possono andare dalla diminuzione della customer-based brand equity al peggioramento della sua immagine, fino ad arrivare, nei casi più gravi, ad azioni di boicottaggio. Inoltre può anche succedere che peggiori la qualità del passaparola tra i consumatori: non bisogna però dimenticare che le conseguenze delle azioni negative sono, come si è visto precedentemente, legate alle caratteristiche intrinseche del consumatore: valori, cultura, aspettative verso il brand, grado di coinvolgimento (Huber et al., 2009). Tuttavia, fino agli studi di Huber pubblicati nel 2009, mancava in letteratura un'indagine che indagasse sulla relazione tra la negligenza del brand e l'intenzione di riacquisto del prodotto. Il costrutto su cui lo studioso basa la sua ricerca è il “brand relationship quality”, creato da Fournier nel 1994 che letteralmente significa “qualità della relazione con il brand”. Questo costrutto può sembrare simile a un altro noto, il “brand loyalty”, ma comprende una serie di fattori che mirano a descrivere la relazione tra il brand e il consumatore in maniera più profonda. Una relazione positiva col brand porta a un forte attaccamento emozionale del consumatore col brand e si traduce in un aumento dell'intenzione di acquisto da parte del consumatore (Fournier, 1998).

Nel suo studio sulle intenzioni di acquisto, Huber postula le seguenti ipotesi:

- 1) Maggiore è la brand relationship quality, maggiore sarà l'intenzione di riacquisto: quando il consumatore e il brand interagiscono regolarmente e queste interazioni sono di qualità, la brand relationship quality dovrebbe aumentare (Baldwin, 1992): la qualità dell'interazione viene chiamata da Aaker (2004) “partner quality”; inoltre, è dimostrato che la partner quality è l'indicatore più importante per predire la brand relationship quality;
- 2) Maggiore è la partner quality tra il consumatore e il brand, maggiore sarà la brand relationship quality: le somiglianze tra il consumatore e il brand possono migliorare la qualità della relazione. La self-congruence theory analizza le somiglianze tra il concetto di sé dell'individuo e la personalità del brand (Sirgy, 1982). Una personalità del brand congruente con il

concetto di sé attuale dell'individuo soddisfa il desiderio del consumatore di autoaffermazione;

- 3) Maggiore è l'attuale congruenza del sé dell'individuo rispetto al brand, maggiore sarà la brand relationship quality;
- 4) Maggiore è l'ideale congruenza del sé dell'individuo rispetto al brand, maggiore sarà la brand relationship quality;
- 5) Maggiore è l'attuale congruenza del sé dell'individuo rispetto al brand, maggiore sarà la congruenza funzionale;
- 6) Maggiore è l'ideale congruenza del sé dell'individuo rispetto al brand, maggiore sarà la congruenza funzionale: la relazione col brand evolve solamente quando il brand soddisfa, almeno in maniera sufficiente, gli aspetti funzionali che l'individuo ricerca in questo;
- 7) Maggiore è la congruenza funzionale del brand rispetto all'individuo, maggiore sarà la brand relationship quality.

Queste ipotesi sono state testate in 2 situazioni differenti: una nella quale il brand era stato negligente e una situazione dove non lo era stato. Il risultato trovato fu che non vi sono differenze significative tra i 2 gruppi presi in esame: questo significa che la congruenza del sé attuale e ideale, la congruenza funzionale, la qualità del partner e l'intenzione di riacquisto non dipendono da eventuali negligenze del brand.

Le conseguenze di una negligenza del brand non impattano solamente sulla brand relationship quality, ma anche sulle intenzioni di riacquisto. D'accordo con la letteratura, la durata e la forza della relazione tra brand e consumatore sono molto importanti (Fournier, 1998): più è duratura questa relazione, più i consumatori hanno interesse a mantenerla; quindi se il brand agisce in contrasto con le aspettative dei consumatori, quelli di vecchia data saranno più restii a cambiare brand, ovvero si manifesta quel buffering effect che è stato esaminato nel paragrafo precedente.

- 8) La negligenza del brand porta al deterioramento della brand relationship quality, diminuendo l'intenzione di riacquisto.
- 9) Più è lunga la relazione tra brand e consumatore, minore è il deterioramento della brand relationship quality e la diminuzione dell'intenzione di riacquisto;
- 10) Maggiore è la qualità della relazione tra brand e consumatore, minore sarà il deterioramento della brand relationship quality e delle intenzioni di riacquisto causato dalla negligenza del brand stesso.

Anche queste ipotesi sono state testate nelle situazioni precedenti: si trova supporto per l'ottava ipotesi. La nona ipotesi è stata testata dividendo i soggetti in 2 gruppi in base alla durata della relazione col brand: questa viene confermata solo in parte, in quanto si trovano differenze significative solo relative alla congruenza del sé. In generale, comunque, si nota che in caso di negligenza, si hanno valori più elevati dei costrutti presi in esame per quegli individui che hanno una relazione duratura col brand. Viene infine rigettata completamente l'ipotesi numero 10.

Dallo studio di Huber si può evincere l'importanza della brand relationship quality per quanto riguarda l'intenzione di riacquisto, indipendentemente dalla negligenza del brand. Ancora, l'intenzione di riacquisto è comunque vulnerabile alla negligenza del brand: questa negligenza può quindi portare a un peggioramento della situazione economica dell'azienda. La congruenza del sé rispetto al brand per l'individuo aiuta a stabilire una relazione con il brand stesso: questo è comprensibile, in quanto il consumatore si rivolge al brand, oltre che per raggiungere uno scopo funzionale, anche per cercare di avvicinare il suo sé reale al suo sé ideale. Comunque sia, le relazioni durature col brand influenzano positivamente le intenzioni di riacquisto, che sono fondamentali per la stabilità e la crescita della situazione finanziaria dell'azienda. Lo studio ha comunque implicazioni importanti per il marketing management: l'azienda deve cercare di ridurre i suoi errori, ad esempio implementando un sistema di qualità totale. Dovrebbe poi cercare di stabilire un contatto con il consumatore: ogni volta che il

consumatore non ha la possibilità di comunicare i suoi problemi con i prodotti o i servizi all'azienda, l'azienda perde l'occasione di riconoscere e intervenire sul problema. Un ruolo fondamentale nel panorama moderno lo gioca anche la Corporate Social Responsibility: oggi i consumatori si aspettano sempre di più dal punto di vista della responsabilità sociale ed etica da parte del brand e questa è una questione che l'azienda non deve sottovalutare; addirittura, si dovrebbe assegnare l'incarico a un soggetto interno all'azienda di monitorare la CSR, per evitare ripercussioni sulla brand relationship quality e fare sì che questo impatti sulla situazione finanziaria dell'azienda. Quando un'azienda si rende conto di aver avuto un comportamento negligente, ha 2 possibilità: la prima è di comunicare di aver compreso di aver commesso una negligenza e riconoscerlo oppure spiegare i motivi per cui è stata commessa, il secondo di sospendere l'azione negligente e correggere il proprio comportamento. La chiave resta sempre e comunque la comunicazione: questa è infatti fondamentale per ripristinare la propria immagine e può far sì che l'azienda riguadagni rapidamente il rispetto dei consumatori. Se l'azienda decide invece di non correggere la propria azione, perché la ritiene comunque troppo remunerativa, deve almeno cercare di utilizzare il marketing mix per minimizzare il danno alla propria immagine.

L'impresa deve tenere a mente che sono i consumatori che hanno una brand relationship quality più elevata quelli che sono più sensibili alle negligenze del brand: ma è anche vero che una brand relationship quality elevata facilita la comunicazione. Alcuni esempi possono essere comunicazioni dirette al consumatore, oppure alla community di riferimento del brand. Il brand deve quindi investire per far crescere questa relazione, cercando di apparire come meritevole di fiducia e vicino al consumatore. Il management deve inoltre cercare di aumentare la congruenza del sé del target di riferimento col brand in modo che aumenti la brand relationship quality: l'attività di marketing deve dunque essere finalizzata a mantenere questa coerenza tra la personalità del brand e la personalità dell'individuo. Una segmentazione di mercato adeguata può

essere funzionale a questo scopo, permettendo di capire a quale gruppo target di consumatori sia più giusto e remunerativo rivolgersi. .

Infine, sono importanti le attività che mirano ad accrescere il brand loyalty: queste accrescono infatti la brand relationship quality, aumentando l'intenzione di riacquisto. Importanti sono anche gli eventi organizzati dal brand: questi aiutano a costruire la personalità del brand stesso e mirano ad aumentare il grado d'identificazione del consumatore nel brand; anche in questo caso, l'obiettivo è accrescere la brand relationship quality. Un esempio lampante sono i raduni di motociclette della Harley Davidson, il cui obiettivo è creare una comunità e fare sì che il brand diventi uno stile di vita.

Aspettative del consumatore: l'impatto di una crisi di prodotto sul brand equity

È pacifico che esista un legame tra le aspettative del consumatore rispetto a un brand e le evidenze, le prestazioni relative al brand stesso. In generale, maggiori sono le aspettative e le valutazioni anteriori del consumatore riguardo al brand, migliore sarà il giudizio relativo alle evidenze del brand stesso. Comunque, nuove informazioni danno luogo a quello che viene chiamato “ceiling effect”: questo effetto fa sì che nuove informazioni positive non possano migliorare una valutazione del brand già positiva. Questo effetto invece non opera qualora il consumatore entri in possesso di informazioni negative riguardanti il brand. Nello studio di Dawar et al. del 2014 si indaga sul ruolo che hanno l'aspettativa del consumatore e la risposta del brand in caso cattiva condotta del brand o del malfunzionamento del prodotto nel “moderare” il cambiamento di valore del brand equity: questo studio pone il suo focus sul “customer brand equity”, definito come “il differente effetto che la conoscenza del brand ha sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing del brand” (Keller 1993, pag. 45): in generale, la cattiva pubblicità influisce negativamente sul brand equity. Quando si parla di aspettativa del consumatore, si intende il convincimento di un consumatore che l'azienda darà una determinata risposta, basato su una

conoscenza pregressa del brand: inoltre, in questo frangente, l'aspettativa riguarda la risposta a una crisi del brand.

Per quanto riguarda le risposte del brand a una determinata crisi, queste variano su un continuum dove a un polo si trova l' "unambiguous support", mentre all'altro si trova l' "unambiguous stonewelling". Il primo tipo di risposta consiste in una sorta di ammissione di colpa totale da parte del brand, seguito da scuse e da azioni atte a rimediare il misfatto, come ritiro del prodotto dal mercato, cambio del prodotto, restituzione del denaro al cliente, ecc. Il secondo tipo di risposta consiste invece nella totale negazione del misfatto, dove di conseguenza il brand non metterà in atto misure riparative, o non effettuerà comunicazioni riguardo a ciò che è successo: questo risulta abbastanza logico, in quanto se il brand assume questa linea, evidentemente ritiene che non sia successo niente di male. Lungo questo continuum si trovano poi tutte le risposte definite "ambigue": ad esempio il brand potrà non ammettere la colpa per un malfunzionamento del prodotto, ma proporre comunque un rimborso al consumatore.

Riguardo al giudizio dei consumatori, Deighton (1984) dimostrò che se viene fatto provare un prodotto a un consumatore, il giudizio che darà sarà più positivo se viene precedentemente esposto a una pubblicità che esalta le qualità del prodotto: questi 2 elementi, se cumulati, hanno un effetto molto potente, maggiore di quello dei 2 elementi presi separatamente. Smith (1993) aggiunse che il peso della prova del prodotto era comunque maggiore di quello della pubblicità; inoltre, la pubblicità poteva ridurre l'effetto negativo di una prova del prodotto andata male. Ha e Hoch (1989) dimostrarono poi che esisteva una relazione tra pubblicità e aspettative del consumatore, ma solo nei casi in cui il product trial desse risultati ambigui.

Dowar et al. (2014) svolge 3 esperimenti: i primi 2 sono svolti utilizzando brand fittizi, mentre il terzo tenta di generalizzare i risultati dei primi 2 utilizzando dei brand reali. Le ipotesi sono le seguenti:

- 1) I consumatori con un'alta aspettativa riguardo all'azienda affetta da una crisi di prodotto saranno probabilmente più attenti alla crisi rispetto a quei consumatori che hanno un'aspettativa debole;
- 2) I consumatori, durante una crisi di prodotto, considereranno e peseranno diversamente le informazioni riguardanti la crisi nelle loro intenzioni d'acquisto, a seconda della loro aspettativa nei confronti del brand (debole o forte);
- 3) Un supporto non ambiguo a una crisi di prodotto da parte dell'azienda porterà una perdita minore di brand equity quando l'aspettativa positiva di un consumatore è forte piuttosto che debole;
- 4) Una risposta "unambiguous support" a una crisi di prodotto da parte dell'azienda porterà una perdita minore di brand equity quando l'aspettativa positiva di un consumatore è forte piuttosto che debole;
- 5) Una risposta "unambiguous stonewalling" da parte dell'azienda in seguito a una crisi di prodotto porta a una perdita di brand equity minore se le aspettative del consumatore sono forti piuttosto che deboli.

Il primo studio conferma la prima e la seconda ipotesi: inoltre, il processo di selezione delle informazioni, sembra impattare sulle intenzioni d'acquisto. In pratica, se un consumatore A è un cliente abituale del brand in crisi e il consumatore B è cliente abituale di un altro brand, il consumatore A sembra essere più sensibile alle risposte dell'azienda invece che focalizzarsi sui rischi inerenti all'acquisto del prodotto, mentre per il consumatore B avviene il contrario. Quindi, la risposta dell'azienda è correlata all'intenzione d'acquisto: questo dovrebbe essere tenuto ben chiaro quando ci si occupa di brand equity.

Nel secondo studio, l'ipotesi 3 è confermata solo in parte: l'interazione prevista ha infatti una significatività marginale. Esiste un main effect positivo del supporto non ambiguo quando vi è una forte aspettativa nel gruppo di controllo in cui non è presente crisi, mentre questo effetto non sussiste quando le aspettative sono deboli. Inoltre, una comparazione tra le medie del brand equity in caso di forte e debole aspettativa, quando l'azienda reagisce con

un'unambiguous support, rivelano un main effect significativo: questo dimostra che una forte aspettativa positiva aumenta il brand equity. Sono invece supportate la quarta e la quinta ipotesi. Questi risultati mostrano dunque che l'aspettativa del consumatore modera l'impatto della risposta dell'azienda sul brand equity, indipendentemente dal tipo di risposta. Nel dettaglio, quando vi è un'aspettativa debole, si ha una diminuzione del brand equity in caso di risposta ambigua e stonewalling response, mentre non si ha questa diminuzione nel caso di unambiguous support. Un risultato che sorprende è invece l'aumento del brand equity nel caso in cui vi sia unambiguous support e l'aspettativa del consumatore sia forte: questo è però probabilmente dovuto alla calibrazione degli stimoli dei ricercatori che hanno compiuto l'esperimento, anche se comunque l'azienda che riconosce un errore potrebbe incrementare la valutazione della sua immagine di fronte al consumatore. Nei casi di risposta ambigua, la relazione tra l'aspettativa del consumatore e la risposta dell'azienda risulta forte, mentre quando l'aspettativa è debole, il risultato è indistinguibile dal caso di stonewalling response. Il terzo studio effettuato conferma poi i risultati del secondo studio, che sono quindi generalizzabili.

I risultati di questi studi dicono quindi che l'aspettativa del consumatore in relazione al tipo di risposta dell'azienda è importante per valutare l'impatto di una crisi sul brand equity. Di conseguenza, sarà importante per l'azienda segmentare il mercato in modo e in maniera da capire qual è il target dei consumatori ai quali si riferisce e poter dare risposte adeguate quando è in situazione di crisi al fine di limitare eccessive perdite di brand equity: questo perché i consumatori, in base alla loro aspettativa, possono interpretare e pesare le informazioni relative alla crisi in maniera completamente differente. Il primo studio ci fornisce un esempio lampante di questo: i consumatori abituali del brand hanno un bisogno maggiore di una presa di coscienza da parte del brand del misfatto, mentre quelli non abituali tendono a considerare maggiormente i rischi derivanti dall'acquisto del prodotto che ha creato la crisi. In generale comunque, una forte aspettativa modera l'impatto della crisi sul brand equity, e

può fungere da assicurazione per l'azienda, mentre le aziende i cui consumatori hanno un'aspettativa debole dovranno compiere azioni più decise per contrastare la crisi.

La Corporate social responsibility (Csr)

La “Corporate social responsibility” (abbreviato in gergo come Csr), significa, letteralmente, “Responsabilità sociale d'impresa”. La più nota interpretazione di questo concetto è stata data da Robert Edward Freeman nel 1982, nella sua opera “Strategic Management: a Stakeholder Approach”. Non esiste una definizione univoca per questo concetto, che si basa piuttosto sull'idea che il consumatore non apprezzi il prodotto solo ed esclusivamente per le sue caratteristiche, ma anche in base alle azioni dell'azienda. Si pensi agli scandali che hanno investito le grandi imprese nel tempo, lo sfruttamento dei lavoratori del terzo mondo da parte della Nike, o la poca attenzione alla salute del consumatore a causa della scarsa qualità delle materie prime di McDonald: tutti queste azioni che si possono definire poco etiche hanno avuto impatti devastanti sull'immagine di queste aziende e, di conseguenza, sulla loro situazione finanziaria. La gravità di queste situazioni si può evincere dai milioni spesi da queste aziende per riparare la loro immagine e minimizzare le perdite in termini di brand equity, milioni che altrimenti sarebbero stati investiti in altra maniera. Il concetto di Csr è dunque strettamente legato all'immagine del brand, che è fondamentale per stabilire un rapporto duraturo con i clienti e più in generale con tutti gli stakeholders, e avere una crescita stabile.

Questo concetto è oggi più che in passato molto importante, in quanto il consumatore, probabilmente anche a causa della crescente competizione sul mercato e della crescita del reddito, può permettersi di scegliere, nell'acquisto di un prodotto o di un servizio, tra diverse imprese. Anche l'aumento del livello culturale ha portato il consumatore a una sempre maggiore attenzione al lato etico dei prodotti e dei servizi che consuma: da qui la necessità da parte dell'impresa di considerare la Csr come una parte del prodotto, da curare e

valorizzare. Una Csr solida contribuisce in maniera positiva alla crescita del brand equity: un esempio è una pubblicità del gruppo Mediaset del 2014 dove non si parla assolutamente dei servizi offerti, ma solo della qualità della vita dei lavoratori del gruppo.

È pacifico dunque affermare che una condotta non etica da parte dell'impresa può avere delle conseguenze devastanti sulla situazione finanziaria dell'azienda, facendo calare drasticamente l'intenzione d'acquisto e trasformando un passaparola del consumatore, oggi fondamentale, positivo, in uno negativo. Il consumatore, acquistando presso un'azienda poco etica, si potrebbe sentire complice dell'azienda stessa nei suoi misfatti, potrebbe vedere danneggiate le sue relazioni sociali (si pensi alle volte dove un amico chiede all'altro "come puoi continuare ad acquistare presso l'azienda Pinco Pallino sapendo che sta distruggendo il nostro pianeta?"): queste sono situazioni che un individuo ha bisogno di evitare per non danneggiare la propria immagine di sé stesso e portare avanti un'esistenza serena. Inoltre, un'azienda con una problemi nella Csr potrebbe incontrare difficoltà a stringere rapporti e effettuare collaborazioni con altre aziende, che potrebbero non voler vedere legato il loro nome a un'azienda poco etica per paura che questo si ripercuota sulla loro Csr, danneggiando la loro immagine e, nel lungo periodo, la loro situazione finanziaria.

Le aziende dovrebbero però vedere nella crescente importanza della Csr non solo un problema, un elemento in più da monitorare al fine di mantenere stabile la propria posizione, ma anche un'opportunità per far crescere il proprio brand equity e la loro immagine: sono sempre di più, per esempio, i punti di ristoro che pubblicizzano l'attenzione alla provenienza della carne da allevamenti non intensivi, o aziende di produzione plastiche che inneggiano alla minimizzazione dello scarto finale di lavorazione, facendone dell'ecosostenibilità il loro cavallo di battaglia, e cercando di fare breccia nel cuore del consumatore sfruttando questa eticità.

Tra il 2011 e il 2013, l'investimento annuale in Csr da parte delle aziende della Fortune Global 500 è cresciuto di circa 20 miliardi di dollari (Unesco/EPG,

2015). La Csr pone l'azienda di fronte a un paradosso: da un lato, le aziende devono investire in questa al fine di rafforzare la propria immagine, dall'altro lato questo le rende più vulnerabili a crisi reputazionali riguardanti la dimensione della Csr nella quale l'azienda ha investito: si parla di congruenza della crisi quando l'azienda viene investita da uno scandalo in una dimensione della Csr nella quale non ha investito, mentre in caso contrario si parla di incongruenza. La Csr è quindi un costrutto multidimensionale che concorre a determinare l'immagine del brand e le sue modificazioni.

Dissonance theory

La Dissonance theory (Festinger, 1957) si tratta di una prospettiva teorica che supporta l'ipotesi che una crisi incongruente con la Csr ha più effetti negativi di una che è congruente. Una dissonanza avviene quando un individuo recepisce 2 o più informazioni in contrasto fra loro. Quindi, un individuo sentirà il bisogno di riconciliare le informazioni incongruenti tra loro. Se una crisi è incongruente con la Csr, il consumatore si troverà dunque in questa situazione e al fine di riconciliare le informazioni a lui pervenute potrà alternativamente:

- 1) Rafforzare la propria percezione dell'immagine del brand, scartando le notizie relative alla crisi o giudicandole irrilevanti;
- 2) Dare importanza alla crisi e diminuire la propria valutazione relativa all'immagine del brand.

La Need for cognitive closure (Nfcc)

“La Need for cognitive closure (in seguito Nfcc) è definita come il desiderio di una ferma risposta a una questione, opposta all'incertezza, all'ambiguità o alla confusione (Kruglanski, 1989)”. Quando un individuo con alta Nfcc deve prendere una decisione, questi è più propenso, rispetto a uno con bassa Nfcc, a

prendere decisioni rapide e finali. La Nfcc non dipende solamente dalle caratteristiche di un soggetto, ma può variare a seconda del contesto situazionale, come ad esempio dover prendere decisione in un ristretto lasso di tempo, o in situazioni dove si è stressati o affaticati mentalmente: queste situazioni possono accrescere il livello della Nfcc dell'individuo; sembra chiaro infatti che un soggetto in queste situazioni sacrificherà la ricerca di informazioni a beneficio di una più immediata presa di decisioni. Il contrario di "Need for closure" è "Need to avoid closure": con il termine "closure" in psicologia non si intende la chiusura mentale, bensì il non lasciare situazioni in sospeso: in pratica, trovare soluzioni a una determinata questione. Possiamo immaginare la "Need for closure" e la "Need to avoid closure" come 2 poli di un continuum, nel quale l'individuo, se posizionato più vicino a un polo o più vicino a un altro polo, avvertirà la necessità più o meno forte di risolvere rapidamente un problema o di prendere una decisione.

In generale gli individui con alta Nfcc prenderanno decisioni più rapide, ma ignorando le varie prospettive dalle quali può essere visto un problema e non operando quindi gli aggiustamenti del caso per raggiungere ad una situazione ottimale. Un esempio sono gli stereotipi sociali: questi esistono perché alcuni individui focalizzano la loro attenzione sulle informazioni riguardanti i gruppi di persone piuttosto che su quelle riguardanti i singoli appartenenti ai gruppi: le persone con alta Nfcc saranno più propense, quindi, ad accettare gli stereotipi.

La Nfcc non è stata studiata solo in psicologia, ma è stata oggetto dell'attenzione degli studi sul comportamento del consumatore: per esempio, è stato studiato che gli individui con alta Nfcc preferiscono i prodotti poco specializzati che possono raggiungere più finalità. Ciò suggerisce che questi individui siano meno propensi a incappare in quello che viene chiamato "variety seeking", perché ciò è esattamente l'opposto di quello che un individuo con alta Nfcc ricerca (Dodd et al., 1996). Sono stati effettuati anche degli studi sulla relazione tra Nfcc e pubblicità (Kardes et al, 2002, citato in Choi et al., 2008), ma il comun denominatore di questi studi relativi a Nfcc e marketing è che gli individui con

alta Nfcc o in situazioni con alta Nfcc preferiscono considerare un piccolo ammontare di informazioni per prendere una decisione finale. Tuttavia la letteratura è relativamente povera di come l’Nfcc sia correlata alla raccolta di informazioni e alla scelta della strategia per la presa di decisioni. Gli studi di Choi et al. (2008) hanno cercato di chiarire se la strategia per la presa di decisioni sia legata al livello della Nfcc, in particolare se individui con alta Nfcc preferiscano adottare una “alternative based strategy” o una “attribute based strategy”. Per capire meglio cosa sono questi due concetti appena citati, vediamo l’esempio che segue: un individuo deve comprare un’automobile e per fare questo deve scegliere tra molte; supponiamo che debba scegliere tra tre automobili, e che ciascuno abbia tre attributi che l’individuo intende esaminare. L’individuo in questione può alternativamente:

- 1) Esaminare tutti gli attributi di un’automobile e passare alla successiva;
- 2) Confrontare un attributo per volta tra tutte e tre le automobili e poi passare all’attributo successivo.

Nel primo caso si parla di “alternative based strategy”, nel secondo di “attribute based strategy”. È bene ricordare che la scelta della strategia è correlata a quella che viene chiamata “regola di decisione” dell’individuo: una regola di decisione compensatoria porterà più probabilmente all’adozione dell’“alternative based strategy”, mentre una regola di decisione non compensatoria all’adozione dell’“attribute based strategy” (Abelson & Levi, 1985, citato in Choi et al., 2008). La regola di decisione compensatoria si basa su un trade-off tra gli attributi dell’oggetto preso in considerazione: l’individuo compenserà le debolezze di una dimensione con la forza di un’altra. La decisione finale dipenderà dunque dal bilanciamento di tutti gli attributi presi in considerazione. La regola non compensatoria si basa invece sull’idea che non sia possibile compensare le debolezze di una dimensione con la forza di un’altra dimensione, dunque la scelta verrà effettuata sulla base della valutazione dell’attributo più importante per l’individuo. Ad esempio, se fra tre automobili, per l’attributo ritenuto più importante, una delle tre non raggiunge, per quell’attributo, un valore

minimo, o valore soglia, questa verrà scartata dal processo decisionale senza neanche esaminare gli attributi successivi.

Queste regole non influenzano solo il risultato della decisione finale, ma anche la natura del processo di scelta. La regola compensatoria è infatti “conflict-confronting”, in quanto un individuo effettua una scelta confrontando forza e debolezze delle varie alternative. Al contrario, la regola non compensatoria è “conflict-avoiding”, in quanto le alternative vengono comparate tra loro solo sulla dimensione ritenuta più importante (Hogarth, 1987). Questo pare in effetti abbastanza scontato, in quanto esaminare i vari trade-off tra le dimensioni delle alternative comporta uno sforzo cognitivo piuttosto elevato, che gli individui con alta Nfcc non vogliono sostenere.

Choi et al. (2008) hanno svolto 2 studi sulla Nfcc: il primo per verificare il legame tra Nfcc e processi decisionali (alternative based strategy vs attribute based strategy), il secondo per indagare se, abbassando i tempi di risposta e aumentando quindi il livello di Nfcc (“time manipulation”), gli individui avessero adottato un differente processo decisionale. I risultati trovati sono piuttosto interessanti: gli individui con alta Nfcc preferiscono attuare un’“attribute based strategy”, e cercano un minor numero di informazioni prima di effettuare una scelta: in pratica, la Nfcc influenza le scelte dei consumatori e il processo di presa delle decisioni: il cercare poche informazioni determina anche che gli individui con alta Nfcc siano “conflict avoiding”, in quanto non desiderano sostenere un impegno cognitivo elevato nella presa di decisioni. La Nfcc influenza dunque le primissime fase dei processi decisionali.

Un altro risultato riguarda il fatto che il tempo a disposizione influenzi i processi decisionali: come già si sapeva dagli studi di Bettman et al. (1996), il comportamento del consumatore è influenzato dal tempo a disposizione per effettuare una scelta; lo studio di Choi et al. (2008) aggiunge alla letteratura che influenza anche il tipo di processo decisionale adottato dall’individuo. Inoltre vi sono delle implicazioni importanti anche nella gestione dei conflitti: conoscere il livello di Nfcc prima di impegnarsi in una relazione d'affari o in una

negoziiazione permetterebbe di preparare gli individui che la vanno ad affrontare a ciò che li aspetta. Un altro aspetto importante riguarda la gestione delle vendite: gli individui con alta Nfcc, essendo “conflict avoiding”, hanno la tendenza a chiudere un deal prima di quanto si dovrebbe, il che porta nella maggior parte dei casi a non ottenere parte dei soldi che invece avrebbero potuto ottenere se avessero avuto un livello più basso di Nfcc e avessero chiuso il deal al momento opportuno. Si ritiene dunque che il personale addetto alle vendite con alta Nfcc debba essere addestrato ad evitare questa tentazione.

Per misurare la Nfcc si usa la “Need for closure scale” (Nfcs), elaborata da Kruglanski e Webster nel 1993. Sviluppare un modo di misurare questa caratteristica ha 3 vantaggi: il primo è che una scala permette di validare gli studi effettuati in passato su questo costrutto. Una scala permette infatti di avere dei risultati confrontabili: in questo modo è ad esempio possibile fare un confronto tra la Nfcc di un individuo in una situazione normale e quella in una situazione particolare (ad esempio una situazione di manipolazione temporale). Il secondo è che essa permette una esplorazione più vasta dei vari aspetti della Nfcc: in passato gli studi erano pieni di manipulation check. “La costruzione di una specifica scala della personalità permette una più differenziata e complessa conettualizzazione dei modi in cui la Need for closure può essere soggettivamente sperimentata” (Kugranski et al, 1995, pag 1050). Infine il terzo consiste nel fatto che una misurazione numerica permette di utilizzare la statistica per valutare gli effetti delle situazioni prese in esame (Eysenck, 1954).

Per elaborare questa scala è necessario innanzi tutto comprendere ed esplicitare il senso del costrutto. Bisogna quindi trattare la Nfcc come una variabile latente che si manifesta attraverso diversi aspetti (Carver, 1989, citato in Kruglanski, 1995). Sono stati quindi ipotizzati 5 subset di item, dai quali sono stati ricavati poi gli item veri e propri della Nfcs. In base a questo concetto sono stati elaborati 5 item. Il primo riguarda la preferenza per l'ordine e la strutturizzazione dell'ambiente: questo perché le persone con alta Nfcc aborriscono il disordine e il caos. Il secondo subset riguarda la non conformità causata dall'ambiguità: gli individui con alta

Nfcc sono avversi a situazioni che non permettono la chiusura. Il terzo riguarda il fatto che gli individui con alta Nfcc avvertono l'urgenza di prendere decisioni in maniera rapida e la necessità della fermezza dei loro giudizi. Il quarto subset riguarda le implicazioni della certezza delle informazioni in possesso dell'individuo: in particolare, se il futuro sia o meno prevedibile. I soggetti con alta Nfcc in generale non amano, ad esempio, affrontare situazioni in cui non sanno a cosa andranno in contro. L'ultimo subset riguarda la "closure", l'esigenza di non lasciare situazioni in sospeso: gli individui con alta Nfcc hanno la volontà di non avere un confronto tra opinioni differenti, oppure tra evidenze contrastanti.

Inizialmente questa scala aveva 57 item. Successivamente, dopo alcuni test, ne vennero cancellati 15, arrivando alla scala che viene utilizzata oggi, composta da 42 item. Questa scala venne poi testata su 2 campioni: uno composto da studenti, e uno da adulti che stavano frequentando in quel momento una biblioteca pubblica. L'obiettivo era verificare se le caratteristiche psicometriche della scala fossero adeguate indipendentemente dal campione dei soggetti presi in esame, rendendola in tale modo di pubblica utilità e potendola quindi utilizzare con qualsiasi gruppo di soggetti, indipendentemente dalle loro caratteristiche.

Capitolo terzo

IL METODO

Premessa

In questo capitolo saranno spiegati gli strumenti con i quali si è proceduto nel capitolo quarto all'analisi dei dati, come è stato deciso di procedere e perché. Per prima cosa si spiegherà come è strutturata una ricerca quantitativa; saranno poi illustrate le modalità di raccolta dei dati e come siano stati analizzati per questo studio; poi verrà spiegata la struttura dei questionari; infine, verranno illustrati i metodi di analisi utilizzati, descrivendone nel dettaglio il funzionamento e le motivazioni dell'utilizzo.

La ricerca quantitativa

L'approccio quantitativo è molto più formalizzato rispetto a quello qualitativo: infatti è composto da specifiche procedure di rilevazioni e di analisi dei dati. Inoltre vi sono delle fasi da seguire, anche se non sempre in maniera così rigida: questa è ovviamente un'esposizione teorica dove viene spiegato il *modus operandi*, la ratio da applicare al processo di ricerca.

La prima fase è quella della "teoria": un ricercatore deve sempre iniziare dalla fase teorica, per poi, attraverso la raccolta e l'analisi dei dati, tornare alla teoria; non si deve dimenticare che, saltando la fase teorica, si rischierebbe di indagare su argomenti su cui è già stata svolta una ricerca o, ancora peggio, si rischierebbe di indagare partendo dai presupposti sbagliati, giungendo inevitabilmente a

risultati sbagliati. È dunque importante effettuare una rassegna teorica prima di incominciare.

“La seconda fase è quella dell’ipotesi, e il passaggio tra la prima e la seconda fase avviene attraverso la deduzione” (Corbetta, 2003, pag 15). L’ipotesi è ciò che vogliamo verificare, è una sorta di articolazione parziale della teoria.

“La terza fase è quella della raccolta dati: ad essa si arriva attraverso il processo di operativizzazione, cioè della trasformazione delle ipotesi in osservazioni empiricamente osservabili” (Corbetta, 2003, pag 15). Questa fase si divide in due sotto-fasi: nella prima bisogna scegliere un parametro che oggettivizzi il concetto che si è deciso di misurare. Se si vuole vedere chi sia il miglior giocatore del campionato di pallacanestro italiano, possiamo decidere di utilizzare come proxy il numero di canestri segnati in ogni partita, oppure il numero di assist, ecc. Nella seconda dovranno essere stabilite le modalità di rilevazione: intervista, questionario, ecc. La definizione di questi aspetti si conclude con la delineazione del disegno di ricerca, che stabilisce come si debba operare sul campo: ad esempio, quante persone intervistare, con che metodi, come comporre il questionario, ecc.

La quarta fase è quella dell’analisi dei dati, che viene preceduta da una pre-fase di organizzazione dei dati: qui i dati vanno organizzati in una matrice dati, dove abbiamo in colonna il numero dei questionari, e in riga il numero delle variabili. Questa matrice serve per analizzare i dati: visto che l’analisi dei dati si svolge con l’ausilio di software informatici, la matrice deve essere salvata su un supporto informatico che ne permetta la successiva elaborazione.

“La quinta fase è quella della presentazione dei risultati, alla quale si arriva attraverso un processo di interpretazione delle analisi statistiche condotte nella fase precedente” (Corbetta 2003, pag 17). Una volta interpretati i risultati, il ricercatore torna al punto di partenza attraverso un processo di induzione: questo consiste nel confrontare i dati ottenuti con l’ipotesi (o con la teoria di partenza), al fine di effettuarne una conferma o una riformulazione.

Le scale

Per misurare le variabili indagate sono state utilizzate delle scale composte da più item. È noto che per operativizzare un concetto si ha bisogno di un indicatore, legato al concetto con un parziale rapporto di indicazione (Corbetta, 2003). La scala serve per formalizzare questa procedura: si vuole sostituire il concetto con un insieme coerente e organico di indicatori. Questi indicatori sono chiamati item, mentre la scala è definita come l'insieme degli item. In questa ricerca sono stati utilizzate due scale: la scala di Likert e la scala del differenziale semantico. In seguito verrà esposto brevemente cosa siano queste scale e come funzionino. Nella scala di Likert si somministrano delle domande all'intervistato, il quale dovrà dire in che misura è d'accordo, stabilendo un punteggio entro un range prestabilito (per esempio da 1 a 7). È importante che vi sia coerenza tra gli item della scala: questo viene verificato attraverso la correlazione elemento-scala; successivamente si dovrà poi verificare la coerenza interna della scala attraverso l'alfa di Cronbach. Una volta che si hanno tutte le risposte ai vari item, si calcolerà un punteggio di scala, derivante dalla media degli item che la compongono, per poter effettuare le analisi del caso. Questa scala ha due limiti: il primo è che non è riproducibile, che significa che non si può risalire alle risposte alle singole domande (ogni punteggio può essere ottenuto da diverse combinazioni di risposte); il secondo è che il punteggio finale non rappresenta una variabile cardinale: non si hanno strumenti per dire, per esempio, che la distanza tra un punteggio di 2 e 4 sia la stessa tra un punteggio di 6 e 8. La scala del differenziale semantico invece fu concepita dallo psicologo statunitense Charles Osgood e dai suoi collaboratori. "L'obiettivo era di mettere a punto uno strumento che rilevasse, col massimo della standardizzazione, il significato che i concetti assumono per gli individui" (Corbetta, 2003): l'obiettivo di questa scala è dare una risposta alla domanda "cosa significa questa cosa per te?". Questa tecnica si basa sullo stabilire associazioni tra un concetto e un'altra serie di concetti, standardizzata e proposta a tutti gli intervistati. Per aumentare la

sensibilità, si chiede all'intervistato di classificare l'intensità di ogni giudizio su una scala di punti, ad esempio 7, o 9: “in questo modo, il differenziale semantico è essenzialmente una combinazione di associazioni controllate e procedure di scaling” (Osgood 1957, citato in Corbetta, 2003). I vari item assumono un significato oggettivo solo alle estremità, mentre tutte le gradazioni intermedie sono a giudizio dell'intervistato. Una volta che l'intervistato si sarà espresso su ciascun item, sarà possibile calcolare un punteggio di scala: nel caso di questo lavoro, il punteggio di scala è il punteggio medio degli item. Questo fa sì che si possano confrontare poi le varie scale ed effettuare tutte le analisi che si ritiene necessario come, ad esempio in questo lavoro, il confronto tra medie.

La progettazione dell'indagine

L'obiettivo dell'indagine è stato verificare come e se, in presenza di diverse situazioni impattanti sulla CSR, mutasse il valore di alcune variabili ritenute importanti: atteggiamento verso l'azienda (Atteggiamento), passaparola (WOM), intenzione d'acquisto. In particolare, poi, si è cercato di spiegare da cosa dipendesse, nello specifico, il cambiamento di valore delle variabili sopra citate, che da ora in poi saranno chiamate “variabili dipendenti”.

Per prima cosa è stato effettuato un pre-test: il pre-test serve a verificare se i presupposti dell'indagine siano corretti: sarebbe inutile, anzi dannoso, effettuare un'indagine partendo da presupposti sbagliati, infatti, se sono errati i presupposti, per forza di cose, lo saranno anche le conclusioni. Il pre-test in questione è stato caricato online sulla piattaforma per effettuare sondaggi online SurveyMonkey (<http://it.surveymonkey.com>): questa piattaforma permette appunto di caricare un sondaggio online e restituisce un link, che può essere diffuso su internet e che permette alle persone, cliccando sul link, di rispondere alle domande del sondaggio. È uno strumento molto potente perché permette di raggiungere un gran numero di risposte al sondaggio in poco tempo; inoltre ha il vantaggio di restituire dei risultati di massima in automatico, senza dover fare i calcoli delle risposte “a mano”. Il link è stato diffuso:

- 1) Per e-mail ai contatti presenti in rubrica;
- 2) Attraverso Facebook e Twitter, sia alla lista contatti detenuta, sia su gruppi dove i vari soggetti che hanno effettuato l'indagine erano iscritti;

Il pre-test era così strutturato: veniva presentata l'azienda SKT, famosa per essere un'azienda "green". Successivamente veniva effettuata una domanda di controllo composta da tre item per verificare che fosse stata capita la situazione descritta. Veniva poi chiesto di valutare l'importanza che l'azienda avesse una componente "green"; infine, veniva chiesto che si valutasse la probabilità che l'azienda fosse investita da uno scandalo riguardante una delle seguenti dimensioni della CSR: veridicità delle informazioni finanziarie comunicate agli investitori, attenzione all'ambiente, attenzione ai lavoratori. Tutte le scale utilizzate in questo pre-test sono scale di Likert. Le informazioni ricavate sono servite a capire come andare avanti con l'analisi: sono stati quindi incorporati i feedback nei questionari veri e propri. Una volta raggiunto un numero sufficiente di risposte, che erano state stabilite intorno al centinaio, si è proceduto con l'indagine vera e propria. Questa volta però si è preferito utilizzare un questionario cartaceo: questo perché si è ritenuto che, con un questionario cartaceo, si potessero raccogliere risposte maggiormente ponderate da parte dei rispondenti. Inoltre è dimostrato che col questionario online si raccolgono sì un numero maggiore di risposte in minor tempo, ma si raccolgono anche un gran numero di questionari incompleti che sarebbero stati, successivamente, inutilizzabili. I questionari sono stati distribuiti casualmente tra alcuni studenti delle lauree triennali; poi, una volta compilati, i dati sono stati inseriti su Excel del pacchetto software Office di Microsoft, per poi essere in un secondo momento elaborati utilizzando SPSS, un software che effettua elaborazioni statistiche e che permette di utilizzare in maniera più rapida e immediata rispetto a Excel dei disegni di campionamento complessi. I questionari distribuiti sono stati così suddivisi:

- 1) Nel primo questionario viene presentata un'azienda nota per avere una particolare attenzione alle condizioni ambientali, che viene investita da uno scandalo relativo all'eco-sostenibilità;
- 2) Nel secondo questionario viene presentata un'azienda nota per avere una particolare attenzione alle condizioni ambientali, che viene investita da uno scandalo relativo alla non veridicità delle comunicazioni riguardanti la situazione finanziaria dell'azienda;
- 3) Nel terzo questionario viene presentata un'azienda nota per avere una particolare attenzione alle condizioni dei dipendenti, che viene investita da uno scandalo relativo alla non veridicità di queste condizioni;
- 4) Nel quarto questionario viene presentata un'azienda nota per una particolare attenzione alle condizioni dei dipendenti, che viene investita da uno scandalo relativo alla non veridicità delle comunicazioni riguardanti la situazione finanziaria dell'azienda;
- 5) Nel quinto questionario viene presentata un'azienda nota per avere una particolare attenzione alle condizioni ambientali;
- 6) Nel sesto questionario viene presentata un'azienda nota per avere una particolare attenzione alle condizioni dei dipendenti.

I questionari presentavano tutti le stesse domande, a parte il 5 e il 6, denominati questionari di controllo, dove non erano presenti le scale relative alla crisi (gli item delle scale dove non è indicato l'autore sono state appositamente create per questo studio da coloro che lo hanno svolto):

- 1) Scala per misurare l'importanza attribuita alla dimensione della CSR (1 item, scala di Likert a 7 punti)
- 2) Scala per misurare l'importanza da attribuire alla crisi (non presente nei questionari 5 e 6) (1 item, scala di Likert a 7 punti);

- 3) Scala per misurare l'atteggiamento degli individui nei confronti dell'azienda (Homer, 1995) (9 item, scala del differenziale semantico a 9 punti);
- 4) Scala relative al passaparola (Arnett, German & Hunt, 2003) (3 item, scala di Likert a 7 punti);
- 5) Scala relative all'intenzione di acquisto di un ipotetico prodotto dall'azienda in questione (Burton, Garretson & Velliquette, 1999) (3 item, scala di Likert a 7 punti);
- 6) Scala per misurare la need for cognitive closure dell'individuo che ha risposto al questionario (Webster, D.M. & Kruglanski, 1994) (15 item, scala di Likert a 5 punti);
- 7) Scala per misurare l'atteggiamento nei confronti dell'Indonesia, il paese di origine dell'azienda (Martin & Eroglu, 1993) (14 item, scala del differenziale semantico a 7 punti);
- 8) Domande relative ai dati anagrafici del soggetto rispondente, in particolare età (domanda aperta) e sesso;
- 9) Domande di controllo, per depurare in un secondo momento il database da quei questionari dove non vi fosse coerenza tra le risposte, il che avrebbe significato che l'individuo non avrebbe risposto alle domande con cognizione di causa.

È bene specificare che l'azienda in esame, la SKT, sia un'azienda inventata per questa ricerca, in modo tale che le risposte ai questionari non fossero influenzate da fatti realmente accaduti: se si fosse scelta un'azienda recentemente colpita da scandali, o un'azienda che subisce frequentemente operazioni di boicottaggio, o ancora un'azienda che ha un'ottima reputazione, sicuramente si sarebbero ottenute risposte che avrebbero tenuto conto non solo delle informazioni che sono state date all'interno del questionario, ma anche di informazioni che i rispondenti già avevano, e non sarebbe stato possibile manipolare appieno le variabili; in pratica, sarebbe stato come se a ciascun soggetto fosse stato

distribuito un questionario con una situazione diversa, risultante dalle informazioni date e dalle informazioni già in suo possesso e, inoltre, non sarebbe stato possibile sapere chi sapeva cose in più rispetto a quelle spiegate nell'indagine in atto e chi invece era a conoscenza solo delle informazioni fornite all'interno del questionario.

L'obiettivo principale dell'indagine è stato verificare prima di tutto se le variabili dipendenti prese in esame variassero nel caso che ci fosse una crisi reputazionale o meno, e se inoltre variassero in base al fatto che vi fosse congruenza o meno tra la crisi reputazionale e la dimensione della CSR per la quale l'azienda è nota. Si è poi indagato se vi fossero anche altri fattori che influissero su queste variabili, in particolare la need for cognitive closure, l'importanza attribuita alla crisi, l'importanza attribuita alla dimensione della CSR per la quale l'azienda è nota, l'atteggiamento nei confronti dell'Indonesia, e le caratteristiche anagrafiche del soggetto rispondente.

Una volta compilati i questionari, i dati sono stati trascritti su Microsoft Excel. A quel punto è stata verificata la bontà dei questionari attraverso le domande di controllo poste all'interno di questi: partendo da circa 240 questionari, ne sono rimasti 207. Una volta "pulito" il database, sono state calcolate le medie delle domande di ciascuna delle variabili dipendenti, per avere dei valori da confrontare tra loro: sarebbe stato complicato, nonché inutile, confrontare i valori di ciascuna domanda relativa a ciascuna variabile. Una volta eseguite queste operazioni preliminari, il database è stato caricato con SPSS, che ha un'opzione per aprire direttamente il file di Excel senza previa conversione, per eseguire le elaborazioni statistiche vere e proprie che sono servite per ottenere le informazioni ricercate. In seguito sono spiegati i metodi di analisi utilizzati per elaborare i dati. È bene, per chiarezza, specificare che il campione utilizzato è un campione non probabilistico, ovvero di convenienza.

Test T per campioni indipendenti

Il primo disegno di campionamento che viene esaminato è il Test T per campioni indipendenti. Il test T per campioni indipendenti consente di confrontare le medie relative a due gruppi di casi. Un test t può essere usato per testare se un coefficiente di correlazione è diverso da 0; può essere usato per testare se un coefficiente di regressione è diverso da 0; può infine essere utilizzato, ed è quello che è stato fatto in questo caso, per confrontare due medie (Field, 2009). Nel test, i soggetti dovrebbero essere assegnati casualmente a due gruppi, per evitare che le differenze nelle risposte siano dovute alle modalità di elaborazione. Ciò non si verifica se si esegue il confronto tra la variabile Atteggiamento di soggetti maschili e femminili. Non è infatti possibile assegnare in modo casuale una persona al sesso maschile o femminile. In questi casi, è necessario assicurarsi che le differenze relative ad altri fattori non comportino un mascheramento o l'incremento di differenze significative nelle medie. È dunque per questo che è stato utilizzato il test T per campioni indipendenti: questo test viene utilizzato infatti quando vi sono due condizioni sperimentali differenti e ciascun soggetto viene assegnato a una di queste.

SPSS restituisce una serie di statistiche utili riguardo ai gruppi: dimensione del gruppo, media di ciascun gruppo, deviazione standard ed errore standard della media. Inoltre fornisce, nella tabella relativa al test T: media, errore standard e intervallo di confidenza (è possibile specificare il livello di confidenza). Infine il programma effettua il test di Levene per l'eguaglianza delle varianze ed entrambi i test di varianze raggruppate e varianze separate t per l'eguaglianza delle medie, che servono a capire come vada letta la tabella dell'output.

Vi sono poi una serie di considerazioni da fare per quanto riguarda i dati utilizzati per questo test, e le ipotesi su cui questo è basato. Per quanto riguarda dati, i valori della variabile quantitativa desiderata si trovano in una singola colonna del file di dati. Viene utilizzata una variabile di raggruppamento che include due valori per suddividere i casi in due gruppi. La variabile di

raggruppamento può essere numerica (valori quali 1 e 2, o 6,25 e 12,5) oppure una stringa breve (ad esempio sì e no). In alternativa, è possibile utilizzare una variabile quantitativa, ad esempio *età*, per suddividere i casi in due gruppi specificando un punto di divisione (il punto di divisione 21 suddivide la variabile *età* in un gruppo con meno di 21 anni e in un gruppo con più di 21 anni).

Per quanto riguarda le ipotesi, invece, per il test *t* di uguaglianza della varianza, le osservazioni dovrebbero essere rappresentate da campioni random e indipendenti derivati da distribuzioni normali con la stessa varianza di popolazione; per il test *t* di inuguaglianza della varianza, le osservazioni dovrebbero essere campioni random e indipendenti derivati da distribuzioni normali. Il test *t* per due campioni è sufficientemente robusto per le deviazioni dalla normalità.

Per effettuare questo test in SPSS, si deve cliccare su “Analizza”: si aprirà un menù a tendina, dal quale si dovrà selezionare “Confronta medie”; si aprirà un altro menù a tendina dal quale selezionare “Test T: Campioni indipendenti...”. Si arriva così a una finestra denominata “T per Campioni indipendenti”: nella finestra “Variabili oggetto del test” dovranno essere inserite le variabili dipendenti che si vogliono confrontare, ed è possibile confrontare più variabili contemporaneamente, mentre nella finestra “Variabili di raggruppamento” andrà inserita la variabile per la quale si vuole raggruppare (ad esempio il sesso, se si vuole effettuare un confronto tra le medie di una determinata variabile nel gruppo dei maschi con quella nel gruppo delle femmine). Una volta impostato il disegno di campionamento, premendo il tasto “Ok” il programma restituisce l’output del nostro test: controllando la colonna “Sig. (2-code)” si potrà vedere se le differenze tra le medie sono significative, nel caso questo valore sia inferiore a 0,05, o no, nel caso sia superiore. La forza di questo strumento è l’immediatezza, e la possibilità di confrontare più variabili dipendenti contemporaneamente; il punto debole è che può essere utilizzato solo per variabili di raggruppamento dicotomiche, come, ad esempio, il sesso.

Ci si rende conto dunque del perché, nei limiti del possibile, si sia cercato di utilizzare questa analisi per ottenere i risultati ricercati. Qualora questo non fosse stato possibile, come ad esempio nel caso della congruenza o dell'incongruenza della crisi con la dimensione della CSR (dovevano essere confrontati tre gruppi, perché oltre al gruppo della crisi congruente e della crisi incongruente, era presente anche il gruppo denominato di controllo, cioè quello con un'assenza di crisi), si è dovuto ricorrere ad uno strumento più complesso: l'ANOVA univariata.

ANOVA univariata

La procedura ANOVA univariata produce un'analisi della varianza univariata per una variabile dipendente quantitativa in base a una singola variabile fattore (indipendente). Attraverso questo procedimento si può verificare l'ipotesi di uguaglianza di più medie. Effettivamente per paragonare le medie di tre o più gruppi si potrebbe utilizzare il T-test per ogni coppia di condizioni sperimentali, e se viene utilizzato un livello di significatività dello 0.5, ciascuno dei test effettuati, la probabilità che sia falsamente rifiutata l'ipotesi nulla è del 5% (conosciuto come Type I error). Ma se si assume che ciascun test sia indipendente, la probabilità media che non vi sia un Type I error scende a 0.95^n , dove n è il numero dei gruppi che sono stati esaminati (Field, 2009). Ci si rende dunque conto che è una probabilità troppo alta del fatto che l'analisi dia dei risultati non veritieri. È dunque necessario utilizzare l'ANOVA univariata per avere un livello di significatività almeno al 95%.

Con questo test si può verificare se almeno una media di un gruppo differisca da quelle degli altri gruppi; una volta verificata questa condizione, è possibile, attraverso l'impostazione dei contrasti, individuare quali siano i gruppi che presentino differenze significative tra le loro medie. I contrasti vengono impostati prima che venga effettuato il test mentre, successivamente, si può procedere con il test "post hoc" (che, per questa indagine, non è mai stato effettuato).

È ora opportuno effettuare alcune considerazioni relative alle statistiche che l'output fornisce, ai dati e alle ipotesi che stanno alla base di questo esperimento: per ogni gruppo, il programma restituisce nell'output le seguenti statistiche: numero di casi, media, deviazione standard, errore standard della media, valore minimo e massimo e intervallo di confidenza del 95% per la media, test di Levene per l'omogeneità di varianza, tabella di analisi della varianza e test robusti dell'uguaglianza delle medie per ogni variabile dipendente, contrasti a priori specificati dall'utente.

Per quanto riguarda i dati invece, i valori della variabile fattore devono essere interi e la variabile dipendente deve essere quantitativa. Inoltre è possibile utilizzare un solo fattore per volta, mentre possono essere utilizzate più variabili dipendenti contemporaneamente.

Vi sono poi delle ipotesi alla base dell'ANOVA:

- 1) Ciascun gruppo è un campione random indipendente prelevato da una popolazione normale;
- 2) L'analisi della varianza è uno stimatore robusto degli scostamenti dalla normalità, anche se i dati devono essere simmetrici;
- 3) I gruppi devono provenire da popolazioni con varianze uguali: in termini di normalità, significa che le distribuzioni entro i gruppi sono normalmente distribuite (Field, 2009)

Per verificare la terza ipotesi, si utilizza il test dell'omogeneità della varianza di Levene. Spesso si sente dire che (ed è stato scritto anche sopra) che l'ANOVA è un test robusto: questo significa che non importa molto che siano rispettate le assunzioni del modello, perché comunque F sarà accurato. Questo è in parte vero, ma è una semplificazione esagerata della questione: infatti come ha rilevato in studi passati, questo è vero se le dimensioni dei gruppi sono simili. Solo in quel caso, infatti, “il potere di F non sembra affetto dalla non normalità” (Donaldson, 1968, citato in Field, 2009, pag 360). “Quando le dimensioni dei gruppi sono molto diverse, l'accuratezza di F appare distorta, e la non normalità influisce sul potere di F in maniera

abbastanza imprevedibile” (Wilcox, 2005, citato in Field, 2009, pag 360). In questo caso però i gruppi hanno tutti dimensione più o meno omogenea: dunque questo test può essere considerato robusto.

Per effettuare questo esperimento su SPSS, è necessario cliccare dal menù su “Analizza”: si aprirà un menù a tendina sul quale si dovrà cliccare su “Confronta medie”; questo fa sì che si apra un altro menù a tendina sul quale si dovrà cliccare su “Anova univariata...”. Si aprirà dunque una finestra di dialogo nella quale dovranno essere impostate le variabili dipendenti, quante se ne voglia, e il fattore, uno solo. Cliccando poi sul pulsante “Contrasti” sono stati impostati i contrasti a due a due dei vari gruppi, per vedere quali (e se esistessero) i gruppi tra cui ci sono differenze significative tra le variabili dipendenti prese in esame; infine, cliccando sul pulsante “Opzioni”, è stata messa la spunta sulla casella “Statistiche descrittive”, per ottenere qualche informazione supplementare. Anche in questo caso, così come nel test precedente (e questo risulta anche abbastanza logico, essendo questo test un’estensione del precedente), le differenze tra le medie saranno significative se il valore nella colonna “Sig. (2-code)” sarà minore di 0,05. Questo esperimento è estremamente utile per vedere le differenze tra le medie. Si è però dovuto indagare se queste differenze dipendessero dal fattore preso in esame nell’ANOVA, o se dipendessero da altre variabili non considerate in questo test. Per questo si è dovuto utilizzare l’ANCOVA e, infine, verificare le correlazioni tra le variabili.

ANCOVA

L’analisi della covarianza è un metodo statistico che risulta dalla combinazione dell’analisi di regressione con l’analisi della varianza. È utile quando all’analisi dei dati di una certa variabile, posta sotto controllo in base ad un determinato disegno sperimentale, risulta associata una covariata per cui sia difficile creare dei gruppi omogenei da sottoporre alla sperimentazione.

Si supponga di voler misurare i risultati di una dieta alimentare su degli animali: il peso iniziale degli animali potrà sicuramente influire sui risultati della misurazione, portando a conclusioni errate. Si potrebbe allora effettuare l'esperimento utilizzando animali aventi tutti lo stesso peso, ma anche in questo caso ci sarebbe il problema di non poter estendere i risultati dell'esperimento a tutti gli animali, ma solo a quelli con un determinato peso: il risultato non sarebbe dunque generalizzabile e quindi di scarso interesse.

Questi problemi possono essere risolti qualora il fattore di eterogeneità sia misurabile, direttamente o indirettamente, attraverso una variabile concomitante (variabile indipendente) utilizzando l'analisi della regressione. Questo metodo non è però sempre applicabile perché vi sono dei presupposti, o ipotesi, da rispettare: la regressione della variabile dipendente (Y , variabile regressa) sulla variabile indipendente (X , regressore) sia la stessa in tutti i gruppi sperimentali. Se questa assunzione è soddisfatta allora è possibile trovare un coefficiente di regressione (b) comune che ci consenta appunto di aggiustare le medie della variabile oggetto di studio ad un valore iniziale identico per tutti i gruppi eliminando così l'eterogeneità intrinseca nei dati.

Non è invece necessario che vengano soddisfatte le condizioni le assunzioni relative alla regressione lineare: si sta parlando della distribuzione normale degli errori e dell'omogeneità delle varianze. È bene comunque specificare che le covariate devono essere variabili continue.

In pratica, si considera come fattore del modello la variabile indipendentemente a cui si è maggiormente interessati, e lo scopo è “depurarlo” dalla variabilità di altre variabili che potrebbero in qualche modo influire sui risultati dell'esperimento. L'ANCOVA è quindi un'estensione dell'ANOVA, che punta ad includere nell'ANOVA delle variabili che non siano oggetto dell'esperimento principale (Field 2009). Quando si effettua l'ANOVA si vede semplicemente se il fattore preso in esame ha un effetto su una certa variabile dipendente. Quando invece si fa l'ANCOVA si vuole essere sicuri che non vi siano altri fattori (variabili covariate) che contribuiscono a spiegare la variabile dipendente, che

possono essere addirittura più importanti del fattore che si ipotizzava. Possono quindi risultare diversi scenari da un'ANCOVA:

- 1) Fattore significativo e covariabili non significative: sono confermati in toto i risultati dell'ANOVA;
- 2) Fattore significativo e covariabili significative: sono confermati in parte i risultati dell'ANCOVA: questo significa che il fattore è sì importante, ma vi sono anche altre variabili (le covariate) che contribuiscono a spiegare i risultati dell'esperimento;
- 3) Fattore non significativo e covariabili significative: sono più importanti le covariabili e il fattore non spiega il fenomeno: questo significa che è più utile monitorare l'andamento delle covariabili che non quello del fattore; significa inoltre che i risultati dell'ANOVA non dipendevano dal fattore preso in esame, bensì dalle covariabili non considerate nell'esperimento;
- 4) Fattore non significativo e covariabili non significative: questo è il caso più drastico, che difficilmente si verifica.

Per effettuare un'ANCOVA in SPSS, bisognerà cliccare sul menù “Analizza”: si aprirà un menù a tendina dal quale si potrà cliccare su “Modello lineare generalizzato”, che aprirà un'ulteriore menù a tendina dal quale selezionare l'opzione “Univariata...”. Si aprirà quindi una finestra chiamata “Univariata”: qua sarà possibile analizzare l'impatto su una sola variabile dipendente per volta, ma in compenso potranno essere inseriti più fattori e più covariate contemporaneamente. Inoltre, cliccando sul tasto “Opzioni”, sarà possibile spuntare la casella “Statistiche descrittive” in modo che nell'output il programma restituisca informazioni aggiuntive.

In questo modello, per vedere se una variabile indipendente incide o meno sulla variabile dipendente, si dovrà consultare la colonna “Sig.”: se i valori sono inferiori a 0,05, significa che la variabile indipendente spiega la variabile dipendente.

L'ultima analisi effettuata per questa indagine è l'analisi delle correlazioni, che sarà illustrata a breve nell'ultimo paragrafo di questo capitolo.

Correlazione bivariata

La procedura Correlazioni bivariate consente di calcolare coefficiente di correlazione di Pearson, rho di Spearman e tau-b di Kendall con i rispettivi livelli di significatività. Le correlazioni consentono di misurare la relazione tra variabili

Prima di calcolare un coefficiente di correlazione, è necessario valutare la presenza di valori anomali nei dati (che possono causare risultati errati) e l'esistenza di una relazione lineare. Il coefficiente di correlazione di Pearson (quello utilizzato per valutare i risultati in questa indagine) è una misura di associazione lineare; due variabili possono essere perfettamente correlate, ma se non sono lineari, il coefficiente di Pearson non è la statistica migliore per valutare tale associazione.

SPSS inoltre nell'output può restituire tutte le seguenti statistiche:

- 1) Per ogni variabile: numero di casi con valori non mancanti, media e deviazione standard;
- 2) Per ciascuna coppia di variabili: coefficiente di correlazione di Pearson, rho di Spearman, tau-b di Kendall, prodotto incrociato delle deviazioni, covarianza.

Le coppie di variabili correlate si possono individuare attraverso un asterisco (che indica un livello di significatività dello 95%) o due asterischi (che indicano un livello di significatività al 99%) posto in apice al valore di correlazione nella tabella.

Per effettuare questo esperimento, dal menù bisogna cliccare sul tasto "Analizza": si aprirà un menù a tendina e da lì è necessario cliccare su "Correlazione"; si aprirà un'ulteriore menù a tendina nel quale si dovrà cliccare su "Bivariata". Si aprirà una finestra chiamata "Correlazioni bivariate", dove

nella finestra “Variabili” sarà possibile inserire tutte le variabili per la quale si vuole indagare per ciò che riguarda la correlazione. A quel punto sarà necessario spuntare le caselle relative al coefficiente che si vuole ottenere, e sarà possibile impostare l’output in modo che evidenzi le correlazione. Inoltre, cliccando sul tasto “Opzioni”, sarà possibile ottenere nell’output delle statistiche aggiuntive, come ad esempio le medie e le deviazioni standard.

Questa analisi ha permesso di verificare i dati dell’ANOVA e dell’ANCOVA, in quanto se una variabile indipendente incide su una variabile dipendente, necessariamente queste saranno correlate, ma l’informazione in più che fornisce è il verso della correlazione. Inoltre, ha permesso di studiare la relazione (esistenza o assenza) tra le variabili dipendenti, mentre negli esperimenti precedenti erano state studiate solamente in relazione alle variabili indipendenti.

Nel prossimo capitolo verrà svolta l’analisi dei dati raccolti, utilizzando i quattro strumenti descritti, e successivamente si procederà ad interpretare i risultati.

Capitolo Quarto

ANALISI DEI DATI

Premessa

In questo capitolo saranno analizzati i dati ottenuti dai questionari utilizzando il software SPSS. Il capitolo è suddiviso in quattro parti: nella prima parte verrà esposta l'analisi effettuata attraverso il Test T per campioni indipendenti, nella seconda quella attraverso l'ANOVA univariata, nella terza quella attraverso l'ANCOVA e lo studio delle correlazioni, e nell'ultima si cerca di dare una spiegazione dei risultati ottenuti.

Test T per campioni indipendenti

È stato effettuato un primo Test T per campioni indipendenti, utilizzando come variabile per il raggruppamento la variabile dicotomica Sesso, per vedere se vi fosse un legame tra il sesso degli studenti che hanno compilato il questionario e le risposte relative all'atteggiamento nei confronti dell'azienda (da ora in poi Atteggiamento), al passaparola (da ora in poi WOM) e all'Intenzione d'acquisto. I risultati sono riportati in tabella 4.1 e in tabella 4.2

Statistiche di gruppo					
	Sesso	N	Media	Deviazione std.	Errore std. Media
WOM	Maschi	90	3,1148	1,40372	,14797
	Femmine	108	3,3272	1,60476	,15442
Intenzione d'acquisto	Maschi	90	3,6611	1,49415	,15750
	Femmine	108	3,9198	1,29049	,12418
Atteggiamento	Maschi	90	4,8406	1,92280	,20268
	Femmine	104	4,8982	2,22419	,21810

Tabella 4.1: Statistiche di gruppo - Sesso

		Test di Levene di uguaglianza delle varianze		Test t di uguaglianza delle medie						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-code)	Differenza fra medie	Differenza errore standard	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%	
									Inferiore	Superiore
WOM	Assumi varianze uguali	4,389	,037	-,981	196	,328	-,21235	,21648	-,63928	,21459
	Non assumere varianze uguali			-,993	195,523	,322	-,21235	,21387	-,63413	,20943
Intenzione d'acquisto	Assumi varianze uguali	2,669	,104	-1,307	196	,193	-,25864	,19791	-,64896	,13167
	Non assumere varianze uguali			-1,290	177,115	,199	-,25864	,20056	-,65444	,13716
Atteggiamento	Assumi varianze uguali	3,792	,053	-,192	192	,848	-,05765	,30088	-,65110	,53580
	Non assumere varianze uguali			-,194	192,000	,847	-,05765	,29774	-,64491	,52960

Tabella 4.2: Test T per campioni indipendenti - Sesso

Dai risultati evidenziati in Tabella 4.2, non vi sono differenze significative tra le medie delle variabili dipendenti (Atteggiamento, WOM e Intenzioni d'acquisto prese in esame), come si può notare dai valori Sig 2-Code in tabella maggiori di 0,05; si evince pertanto che il sesso non incide sulle risposte date dai soggetti che hanno compilato il questionario per quanto riguarda queste tre variabili, indipendentemente dal tipo di crisi (o dall'assenza di crisi) che ha investito l'azienda e indipendentemente dalla congruenza o l'incongruenza della crisi con la dimensione della CSR per la quale l'azienda è nota.

È stato poi effettuato un secondo Test T per campioni indipendenti utilizzando come fattore di raggruppamento la responsabilità sociale d'impresa o, come viene chiamata in gergo, CSR (Corporate Social Responsibility): questa variabile esplica, in questa indagine, se l'azienda sia nota per avere un'attenzione particolare nei confronti dei dipendenti (nelle tabelle 4.3 e 4.4 Dipendenti) o se

sia nota per averla nei confronti dell'ambiente (nelle tabelle 4.3 e 4.4 Ambiente); questo è servito per verificare se la variabile CSR influisse in qualche maniera sulle variabili dipendenti Atteggiamento, WOM, e Intenzione d'acquisto. Nelle tabelle 4.3 e 4.4 sono riportati i risultati del test.

Statistiche di gruppo					
Dimensione CSR		N	Media	Deviazione std.	Errore std. Media
Atteggiamento	Ambiente	103	4,9566	2,13092	,20997
	Dipendenti	98	4,7824	2,02431	,20449
WOM	Ambiente	105	3,2635	1,53429	,14973
	Dipendenti	100	3,1700	1,48656	,14866
Intenzione d'acquisto	Ambiente	105	3,7651	1,36103	,13282
	Dipendenti	100	3,8083	1,40793	,14079

Tabella 4.3: Statistiche di gruppo – CSR

Test per campioni indipendenti										
		Test di Levene di uguaglianza delle varianze		Test t di uguaglianza delle medie						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-code)	Differenza fra medie	Differenza errore standard	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%	
									Inferiore	Superiore
Atteggiamento	Assumi varianze uguali	,700	,404	,593	199	,554	,17417	,29346	-,40453	,75286
	Non assumere varianze uguali			,594	199,000	,553	,17417	,29309	-,40379	,75212
WOM	Assumi varianze uguali	,000	,985	,443	203	,658	,09349	,21116	-,32285	,50983
	Non assumere varianze uguali			,443	202,938	,658	,09349	,21099	-,32253	,50951
Intenzione d'acquisto	Assumi varianze uguali	,146	,703	-,224	203	,823	-,04325	,19340	-,42458	,33807
	Non assumere varianze uguali			-,223	201,616	,823	-,04325	,19356	-,42491	,33840

Tabella 4.4: Test T per campioni indipendenti – CSR

Dai risultati evidenziati nella Tabella 4.4 (e come già si poteva intuire dai valori delle medie nella Tabella 4.3) non vi sono differenze significative tra le medie delle variabili dipendenti (Atteggiamento, WOM e Intenzioni d'acquisto prese in esame), come si può notare dai valori Sig 2-Code in tabella maggiori di 0,05; si evince pertanto che l'attenzione alla dimensione della CSR per la quale l'impresa è nota non incide sulle risposte date dai soggetti che hanno compilato il questionario per quanto riguarda queste 3 variabili, indipendentemente dal tipo di crisi (o dall'assenza di crisi) che ha investito l'azienda e indipendentemente dalla congruenza o l'incongruenza della crisi con la dimensione aziendale per la quale l'azienda è nota. Questo può avere delle implicazioni a livello di marketing: se

l'azienda dovesse decidere se investire in una delle due dimensioni per migliorare la propria immagine, le sarebbe indifferente. Infatti, da un punto di vista di impatto della strategia, investire su una dimensione piuttosto che su un'altra sembrerebbe non fare alcuna differenza. Supponiamo che l'azienda in questione possa crearsi un'immagine ecosostenibile investendo in un impianto di smaltimento dei rifiuti, oppure crearsi un'immagine di attenzione nei confronti dei dipendenti dando a tutti loro un aumento di stipendio del 5%: se l'impianto di smaltimento costasse meno del totale degli aumenti di stipendio, l'azienda investirebbe nell'impianto, viceversa l'azienda distribuirebbe l'aumento ai dipendenti¹. Diversa sarebbe stata la questione se le due dimensioni fossero state percepite in maniera diversa, da un punto di vista dell'impatto sulle variabili dipendenti prese in esame: a quel punto l'azienda avrebbe dovuto fare una valutazione non più esclusivamente monetaria sull'impegno economico necessario, ma anche sull'impatto che ha l'essere noti per avere un'attenzione particolare a determinate dimensioni della CSR piuttosto che ad altre, facendo un'analisi che prenda in esame non solo i costi, ma anche i benefici della strategia.

Le variabili dicotomiche che si sono volute esaminare con il Test T per campioni indipendenti sono esaurite, pertanto ora si andranno ad esaminare le variabili dipendenti Atteggiamento, WOM, e Intenzione d'acquisto, utilizzando prima l'ANOVA e, infine, l'ANCOVA.

¹ Ovviamente si sta parlando di un caso in cui l'azienda debba decidere se investire in una piuttosto che in un'altra delle dimensioni sopracitate: l'investimento in una dimensione della CSR non esclude il fatto che l'azienda decida di investire anche in un'altra dimensione, qualora ne abbia la possibilità.

ANOVA

In questo paragrafo saranno esaminate quelle variabili indipendenti che non possono essere analizzate utilizzando il Test T per campioni indipendenti². Per queste variabili utilizzeremo l'ANOVA univariata (ANalysis Of VAriance) al fine di confrontare le medie di più gruppi e vedere se vi sono differenze significative. Inizialmente si è voluto verificare se vi fossero delle differenze significative tra le medie di Atteggiamento, WOM, e Intenzione d'acquisto, dei vari gruppi della variabile Congruenza. Questa variabile indica se nel caso preso in esame vi sia congruenza o incongruenza tra la crisi in cui l'azienda incappa e la dimensione aziendale della CSR per la quale l'azienda è nota, oltre a specificare i casi in cui l'azienda non incappa in nessuna crisi, che abbiamo utilizzato come gruppo di controllo. Quando vi è congruenza tra la crisi e la dimensione della CSR per la quale l'azienda è nota significa che la crisi colpisce una dimensione per la quale l'azienda non è nota; viceversa, se vi è incongruenza tra la dimensione della CSR per la quale l'azienda è nota e la crisi reputazionale, significa che l'azienda viene colpita da una crisi nella dimensione della CSR per la quale è nota (come se fosse "incongruente" con sé stessa).

Nella tabella 4.5 e 4.6 sono riportati i risultati del test relativo alla variabile sopra esplicitata.

² In realtà i campioni potrebbero essere esaminati se presi a due a due: il problema di fondo è che si troverebbe un Type I error pari a $1-0,95^n$: questo significa che troppe volte la differenza o l'uguaglianza o delle medie prese in esame sarebbe frutto del caso (in particolare $1-0,95^3 = 0,1426 = 14,26\%$).

Descrittivi									
		N	Media	Deviazione std.	Errore std.	Intervallo di confidenza 95% per la media		Minimo	Massimo
						Limite inferiore	Limite superiore		
Atteggiamento	Congruenza	63	4,0776	1,63311	,20575	3,6663	4,4889	1,00	8,00
	Incongruenza	74	3,6828	1,35488	,15750	3,3689	3,9967	1,00	7,11
	Controllo	64	7,0280	1,38532	,17316	6,6820	7,3741	1,00	9,00
	Totale	201	4,8717	2,07627	,14645	4,5829	5,1605	1,00	9,00
WOM	Congruenza	66	2,8788	1,19777	,14744	2,5843	3,1732	1,00	5,67
	Incongruenza	74	2,3378	1,22443	,14234	2,0542	2,6215	1,00	7,00
	Controllo	65	4,5641	1,10856	,13750	4,2894	4,8388	1,67	6,67
	Totale	205	3,2179	1,50822	,10534	3,0102	3,4256	1,00	7,00
Intenzione d'acquisto	Congruenza	66	3,9975	1,37141	,16881	3,6603	4,3346	1,00	7,00
	Incongruenza	74	3,2072	1,24441	,14466	2,9189	3,4955	1,00	7,00
	Controllo	65	4,2308	1,32932	,16488	3,9014	4,5602	1,00	6,33
	Totale	205	3,7862	1,38087	,09644	3,5960	3,9763	1,00	7,00

Tabella 4.5: Dati descrittivi – CSR

ANOVA univariata						
		Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
Atteggiamento	Fra gruppi	441,912	2	220,956	104,099	,000
	Entro gruppi	420,265	198	2,123		
	Totale	862,177	200			
WOM	Fra gruppi	182,700	2	91,350	65,588	,000
	Entro gruppi	281,345	202	1,393		
	Totale	464,046	204			
Intenzione d'acquisto	Fra gruppi	40,600	2	20,300	11,770	,000
	Entro gruppi	348,389	202	1,725		
	Totale	388,989	204			

Tabella 4.6: ANOVA Univariata – CSR

I risultati dicono che vi sono differenze significative tra le medie di almeno due dei gruppi presi in esame. Bisogna dunque svolgere un ulteriore test per verificare se queste differenze vi siano tra tutti i gruppi, o solo tra alcuni: questo test è chiamato Test dei Contrasti. In questo test vengono assegnati dei valori ai vari gruppi, che poi verranno confrontati a coppie dal software per trovare le differenze significative tra le medie delle variabili dipendenti. I risultati sono riportati nella tabella 4.7, 4.8 e 4.9.

Coefficienti di contrasto			
Contrasto	Congruenza		
	Congruenza	Incongruenza	Controllo
1	-1	1	0
2	-1	0	1
3	0	-1	1

Tabella 4.7: Coefficienti di contrasto – CSR

Test di omogeneità delle varianze				
	Statistica di Levene	df1	df2	Sig.
Atteggiamento	1,750	2	198	,176
WOM	,294	2	202	,745
Intenzione d'acquisto	,611	2	202	,544

Tabella 4.8: Test di omogeneità delle varianze - CSR

Test di contrasto								
		Contrasto		Valore di contrasto	Errore std.	t	df	Sig. (2-code)
Atteggiamento	Assumi varianze uguali		1	-,3948	,24975	-1,581	198	,116
			2	2,9504	,25857	11,411	198	,000
			3	3,3452	,24869	13,451	198	,000
	Non presume varianze uguali		1	-,3948	,25912	-1,524	120,739	,130
			2	2,9504	,26892	10,971	121,130	,000
			3	3,3452	,23408	14,291	132,245	,000
WOM	Assumi varianze uguali		1	-,5410	,19981	-2,707	202	,007
			2	1,6853	,20623	8,172	202	,000
			3	2,2263	,20062	11,097	202	,000
	Non presume varianze uguali		1	-,5410	,20493	-2,640	136,809	,009
			2	1,6853	,20160	8,360	128,508	,000
			3	2,2263	,19790	11,249	136,867	,000
Intenzione d'acquisto	Assumi varianze uguali		1	-,7903	,22235	-3,554	202	,000
			2	,2333	,22949	1,017	202	,311
			3	1,0236	,22325	4,585	202	,000
	Non presume varianze uguali		1	-,7903	,22231	-3,555	132,092	,001
			2	,2333	,23597	,989	128,968	,325
			3	1,0236	,21935	4,666	131,921	,000

Tabella 4.9: Test di Contrasto – CSR

Nel caso dell'Atteggiamento si può osservare che vi sono differenze significative tra le medie del gruppo di controllo e del gruppo della congruenza della crisi con la dimensione della CSR; del gruppo di controllo e del gruppo dell'incongruenza della crisi con la dimensione della CSR; mentre non vi sono differenze significative tra le medie dei gruppi dove si è manifestata una crisi. Questo significa che l'atteggiamento degli individui nei confronti di un'azienda colpita da una crisi in una delle dimensioni della CSR esaminate è indipendente dalla congruenza o dall'incongruenza della crisi con la dimensione della CSR per la quale l'azienda è nota: si proverà nel paragrafo finale di questo capitolo ad avanzare delle ipotesi che possano spiegare le ragioni per le quali è stato ottenuto questo risultato.

Nel caso del WOM si può invece osservare che vi sono differenze significative tra le medie delle variabili dipendenti prese in esame di tutti e tre i gruppi: questo significa che il passaparola relativo all'azienda dipende non solo dal fatto che vi sia una crisi reputazionale che la colpisce, ma anche dal fatto che vi sia o meno una congruenza (o un'incongruenza) tra la dimensione della CSR per la quale l'azienda è nota e la dimensione in cui l'azienda subisce la crisi. In particolare, il caso di incongruenza viene ritenuto mediamente più grave, spingendo a minori azioni di WOM, del caso di congruenza. Anche in questo caso si tenterà di avanzare delle ipotesi nel paragrafo finale di questo capitolo e spiegare, ad esempio, perché otteniamo dei risultati diversi rispetto a quelli che otteniamo per l'Atteggiamento e, come si vedrà a breve, a quelli relativi all'Intenzione di acquisto.

Nel caso dell'Intenzione di acquisto si può osservare che vi sono differenze significative tra le medie delle variabili dipendenti prese in esame: dei gruppi in cui si è manifestata la crisi; del gruppo dell'incongruenza tra la crisi e la dimensione della CSR che colpisce l'azienda e il gruppo di controllo; non vi sono invece differenze significative tra le medie del gruppo della congruenza tra la crisi e la dimensione della CSR e il gruppo di controllo. Come accennato precedentemente, si cercheranno di avanzare delle ipotesi nel paragrafo finale del capitolo sul perché dei risultati ottenuti.

Sono state poi esaminate le differenze tra le medie delle tre variabili dipendenti (Atteggiamento, WOM, Intenzione d'acquisto) dei vari gruppi della variabile Crisi: questa variabile esplica il tipo di crisi della dimensione della CSR che colpisce l'azienda; nel lavoro svolto le crisi prese in esame sono: una crisi relativa a una poca attenzione dell'azienda nei confronti dell'ambiente (Crisi ambientale), una crisi relativa a un atteggiamento poco etico nei confronti dei dipendenti (Crisi dipendenti), una crisi relativa alla falsità delle informazioni riguardanti la situazione finanziaria dell'azienda (Crisi investitori); infine vi è il gruppo di controllo (Controllo). Anche in questo caso è stata svolta un'ANOVA univariata per verificare se vi siano differenze significative tra le medie delle

variabili dipendenti tra almeno due dei quattro gruppi presi in esame. I risultati sono riportati nella tabella 4.10 e 4.11.

Descrittivi									
		N	Media	Deviazione std.	Errore std.	Intervallo di confidenza 95% per la media		Minimo	Massimo
						Limite inferiore	Limite superiore		
Atteggiamento	Crisi ambientale	36	3,7404	1,41772	,23629	3,2607	4,2200	1,00	6,67
	Crisi dipendenti	39	3,6634	1,31047	,20984	3,2386	4,0882	1,00	7,11
	Crisi investitori	62	4,0627	1,64213	,20855	3,6457	4,4797	1,00	8,00
	Controllo	64	7,0280	1,38532	,17316	6,6820	7,3741	1,00	9,00
	Totale	201	4,8717	2,07627	,14645	4,5829	5,1605	1,00	9,00
WOM	Crisi ambientale	36	2,3056	1,12511	,18752	1,9249	2,6862	1,00	4,00
	Crisi dipendenti	39	2,3846	1,31242	,21016	1,9592	2,8101	1,00	7,00
	Crisi investitori	65	2,8769	1,20700	,14971	2,5778	3,1760	1,00	5,67
	Controllo	65	4,5641	1,10856	,13750	4,2894	4,8388	1,67	6,67
	Totale	205	3,2179	1,50822	,10534	3,0102	3,4256	1,00	7,00
Intenzione d'acquisto	Crisi ambientale	36	3,1759	1,36274	,22712	2,7148	3,6370	1,00	7,00
	Crisi dipendenti	39	3,2564	1,13029	,18099	2,8900	3,6228	1,00	5,33
	Crisi investitori	65	3,9974	1,38208	,17143	3,6550	4,3399	1,00	7,00
	Controllo	65	4,2308	1,32932	,16488	3,9014	4,5602	1,00	6,33
	Totale	205	3,7862	1,38087	,09644	3,5960	3,9763	1,00	7,00

Tabella 4.10: Dati descrittivi – Crisi

ANOVA univariata						
		Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
Atteggiamento	Fra gruppi	441,175	3	147,058	68,813	,000
	Entro gruppi	421,002	197	2,137		
	Totale	862,177	200			
WOM	Fra gruppi	182,400	3	60,800	43,391	,000
	Entro gruppi	281,646	201	1,401		
	Totale	464,046	204			
Intenzione d'acquisto	Fra gruppi	40,101	3	13,367	7,701	,000
	Entro gruppi	348,888	201	1,736		
	Totale	388,989	204			

Tabella 4.11: ANOVA Univariata – Crisi

Come nel caso precedente, anche ora esistono differenze significative tra le medie delle variabili dipendenti prese in esame di almeno due dei quattro gruppi. È stato quindi necessario procedere con il test dei contrasti per vedere tra quali dei gruppi vi fossero differenze significative delle medie. I risultati sono riportati nelle tabelle 4.12, 4.13 e 4.14.

Coefficienti di contrasto				
Contrasto	Crisi			
	Crisi ambientale	Crisi dipendenti	Crisi investitori	Controllo
1	1	-1	0	0
2	1	0	-1	0
3	1	0	0	-1
4	0	1	-1	0
5	0	1	0	-1
6	0	0	1	-1

Tabella 4.12: Coefficienti di contrasto – Crisi

Test di omogeneità delle varianze				
	Statistica di Levene	df1	df2	Sig.
Atteggiamento	1,336	3	197	,264
WOM	,279	3	201	,841
Intenzione d'acquisto	,634	3	201	,594

Tabella 4.13: Test di omogeneità delle varianze – Crisi

Test di contrasto								
		Contrasto		Valore di contrasto	Errore std.	t	df	Sig. (2-code)
Atteggiamento	Assumi varianze uguali		1	,0769	,33787	,228	197	,820
			2	-,3224	,30632	-1,052	197	,294
			3	-3,2877	,30456	-10,795	197	,000
			4	-,3993	,29877	-1,337	197	,183
			5	-3,3646	,29696	-11,330	197	,000
			6	-2,9653	,26050	-11,383	197	,000
	Non presume varianze uguali		1	,0769	,31602	,243	71,192	,808
			2	-,3224	,31516	-1,023	82,162	,309
			3	-3,2877	,29295	-11,223	71,270	,000
			4	-,3993	,29585	-1,350	93,385	,180
			5	-3,3646	,27207	-12,367	83,906	,000
			6	-2,9653	,27107	-10,939	119,232	,000
WOM	Assumi varianze uguali		1	-,0791	,27359	-,289	201	,773
			2	-,5714	,24593	-2,323	201	,021
			3	-2,2585	,24593	-9,184	201	,000
			4	-,4923	,23976	-2,053	201	,041
			5	-2,1795	,23976	-9,090	201	,000
			6	-1,6872	,20764	-8,125	201	,000
	Non presume varianze uguali		1	-,0791	,28165	-,281	72,619	,780
			2	-,5714	,23995	-2,381	76,779	,020
			3	-2,2585	,23253	-9,713	71,458	,000
			4	-,4923	,25803	-1,908	74,901	,060
			5	-2,1795	,25114	-8,678	69,893	,000
			6	-1,6872	,20327	-8,300	127,085	,000
Intenzione d'acquisto	Assumi varianze uguali		1	-,0805	,30450	-,264	201	,792
			2	-,8215	,27371	-3,001	201	,003
			3	-1,0548	,27371	-3,854	201	,000
			4	-,7410	,26685	-2,777	201	,006
			5	-,9744	,26685	-3,651	201	,000
			6	-,2333	,23110	-1,010	201	,314
	Non presume varianze uguali		1	-,0805	,29042	-,277	68,225	,783
			2	-,8215	,28456	-2,887	73,238	,005
			3	-1,0548	,28066	-3,758	70,851	,000
			4	-,7410	,24929	-2,973	92,541	,004
			5	-,9744	,24483	-3,980	90,313	,000
			6	-,2333	,23785	-,981	127,807	,328

Tabella 4.13: Test dei contrasti – CSR

Nel caso dell'Atteggiamento si può osservare che vi sono differenze significative tra le medie delle variabili dipendenti prese in esame: del gruppo Crisi ambientale e il gruppo Controllo, del gruppo Crisi dipendenti e il gruppo Controllo, del gruppo Crisi investitori e il gruppo Controllo; non vi sono invece differenze significative tra le medie delle variabili dipendenti prese in esame dei gruppi Crisi ambientale, Crisi dipendenti e Crisi investitori. Questo significa che

l'atteggiamento degli individui nei confronti dell'azienda è diverso sostanzialmente soltanto tra una situazione di crisi e una situazione di non crisi; quindi se un'azienda sana dal punto di vista della CSR viene colpita da una crisi, l'Atteggiamento diminuisce (come si può verificare facendo la differenza tra i valori riportati nella colonna Medie della tabella 4.10), mentre per l'individuo è fondamentalmente indifferente il tipo di crisi che colpisce la CSR.

Nel caso del WOM si può osservare che vi sono differenze significative tra le medie delle variabili dipendenti prese in esame: del gruppo Crisi ambientale e del gruppo Controllo; del gruppo Crisi dipendenti e del gruppo Controllo; del gruppo Crisi investitori e del gruppo Controllo; del gruppo Crisi ambientale e del gruppo Crisi investitori; del gruppo Crisi dipendenti e Crisi investitori; non sono state trovate differenze significative tra le medie del gruppo Crisi ambientale e Crisi dipendenti. Questo potrebbe dunque significare che, per quanto riguarda il WOM, l'azienda dovrebbe affrontare la crisi che colpisce la dimensione della CSR in maniera differente a seconda della dimensione colpita. Nel capitolo dedicato alle conclusioni si cercherà di avanzare delle ipotesi sul perché, ad esempio, dal punto di vista del passaparola, per l'individuo sia diverso che la crisi colpisca la sfera ambientale o la sfera dell'informazione finanziaria, mentre non lo sia che colpisca la sfera ambientale o la sfera dell'attenzione e del rispetto nei confronti dei dipendenti. Per ora basti dire che per ciò che riguarda il passaparola tra gli individui, il tipo di crisi è rilevante nel determinare un cambiamento nella visione dell'azienda negli individui a cui è stato chiesto di rispondere ai questionari.

Nel caso dell'Intenzione d'acquisto si può osservare che vi sono differenze significative tra le medie delle variabili dipendenti prese in esame: del gruppo Crisi ambientale e del gruppo Crisi investitori, del gruppo Crisi ambientale e del gruppo Controllo, del gruppo Crisi dipendenti e del gruppo Crisi investitori, del gruppo crisi Dipendenti e del gruppo Controllo; non vi sono invece differenze significative tra le medie del gruppo Crisi ambientale e del gruppo Crisi dipendenti, del gruppo Crisi investitori e del gruppo Controllo. Si cercherà di

motivare le differenze (o la loro assenza) tra i vari gruppi nel paragrafo finale di questo capitolo; per ora, è sufficiente osservare che per quanto riguarda nessuna delle tre variabili dipendenti vi sono differenze significative tra il gruppo Crisi ambientale e il gruppo Crisi dipendenti: questo potrebbe voler dire che gli individui percepiscono queste crisi in maniera molto simile, per quanto riguarda la loro gravità, mentre sono percepite in maniera diversa le crisi relative all'area finanziaria di un'azienda.

L'analisi continua ora con l'ultimo paragrafo, dove sarà utilizzata l'ANCOVA, al fine di ricercare qualche informazione che il test T per campioni indipendenti e l'ANOVA non hanno saputo far risaltare.

ANCOVA

L'ANCOVA (ANalysis Of CO-Variance) è uno strumento che ha permesso di inserire nell'analisi alcune variabili che prima erano rimaste fuori: in particolare, si sta parlando dell'atteggiamento verso l'Indonesia, della Need for Cognitive Closure, del sesso (era già stato analizzato con il test T per campioni indipendenti, ma si è ritenuto opportuno inserirlo anche in quest'ultima analisi), dell'importanza che il rispondente attribuisce alla crisi, e dell'importanza che il rispondente attribuisce alla dimensione della CSR per la quale l'azienda è famosa. Con l'ANOVA si è voluto verificare se alcuni gruppi avessero differenze significative tra le variabili dipendenti che si è deciso di analizzare; adesso, con questo strumento, si è cercato di rendere il modello più complesso, per verificare se inserendo altre variabili, le differenze significative precedentemente trovate persistessero o meno, o se ne esistano altre che con i modelli precedenti non si era riusciti a individuare; in pratica, si è voluto verificare, per quanto riguarda la congruenza o l'incongruenza delle crisi con le dimensioni della CSR, se le differenze tra i due gruppi fossero dovute al fattore di raggruppamento, o ad altre variabili (o a entrambi): in definitiva, l'obiettivo è stato individuare quali fossero le variabili che realmente influiscono su Atteggiamento, WOM, Intenzione

d'acquisto. In seguito sono spiegate brevemente le nuove variabili introdotte in questa analisi.

La variabile atteggiamento verso l'Indonesia (nelle tabelle successive ATINDO_M) è stata introdotta nel modello per vedere se il giudizio dei rispondenti fosse in qualche modo influenzato dal fatto che l'azienda inventata fosse indonesiana. La Need for Cognitive Closure (NfCC_M) è definita come “il desiderio di una risposta solida ad una domanda, opposta all'incertezza, all'ambiguità e alla confusione” (Kruglanski, 1989). Quando di fronte a una situazione di giudizio, è più probabile che gli individui con alta NfCC, rispetto a quelli con bassa NfCC prendano una decisione solida, veloce, finale. Quelli con alta NfCC sono anche meno tolleranti verso l'incertezza e l'ambiguità e, quindi, sono più inclini ad agire tempestivamente rispetto a quelli con bassa NfCC (Choi, Koo, Choi, Auh, 2008). L'importanza attribuita alla crisi (Importanzacrisi) è l'importanza che il soggetto rispondente ha attribuito alla crisi della dimensione della CSR che gli è stata descritta. Più i valori sono elevati, maggiore sarà l'importanza che l'individuo attribuisce alla crisi descritta. Infine, l'importanza attribuita alla dimensione della CSR per la quale l'azienda è nota (Importanzadimensione) descrive quanto è importante la dimensione della CSR per cui l'azienda è nota per l'individuo che ha risposto al questionario.

Le altre variabili che si incontreranno nelle tabelle successive sono già state descritte nei paragrafi precedenti: il sesso (Sesso1M2F), la congruenza o l'incongruenza della crisi con la dimensione della CSR colpita (conincongrnocrisi), la dimensione della CSR colpita (Crisi1ambiente2dipendenti3investitori4nocrisi).

È stata per prima analizzata utilizzando l'ANCOVA la variabile Atteggiamento, utilizzando come fattore fisso la congruenza (o incongruenza) della crisi con la dimensione della CSR per la quale l'azienda è nota.

Nelle tabelle 4.14, 4.15, 4.16, 4.17 sono esposti i risultati.

Fattori tra soggetti			
		Etichetta di valore	N
Congruenza	1,00	Congruenza	60
	2,00	Incongruenza	68

Tabella 4.14: Fattori tra soggetti – Atteggiamento

Statistiche descrittive			
Variabile dipendente: Atteggiamento			
Congruenza	Media	Deviazione standard Variabile	N
Congruenza	4,0977	1,66212	60
Incongruenza	3,6728	1,37904	68
Totale	3,8719	1,52710	128

Tabella 4.15: Statistiche descrittive – Atteggiamento

Media principale			
Variabile dipendente: Atteggiamento			
Media	Deviazione standard Errore	Intervallo di confidenza 95%	
		Limite inferiore	Limite superiore
3,883 ^a	,129	3,627	4,138

Tabella 4.16: Media principale – Atteggiamento

Test degli effetti fra soggetti					
Variabile dipendente: Atteggiamento					
Sorgente	Somma dei quadrati Tipo III	df	Media dei quadrati	F	Sig.
Modello corretto	38,649 ^a	6	6,441	3,027	,009
Intercetta	69,932	1	69,932	32,859	,000
NfCC_M	2,129	1	2,129	1,000	,319
ATINDO_M	,701	1	,701	,329	,567
Importanzadimensione	,271	1	,271	,127	,722
Importanzacrisi	24,076	1	24,076	11,312	,001
Sesso1M2F	2,841	1	2,841	1,335	,250
conincongrnocrisi	3,585	1	3,585	1,684	,197
Errore	257,520	121	2,128		
Totale	2215,140	128			
Totale corretto	296,168	127			
a. R quadrato = ,130 (R quadrato corretto = ,087)					

Tabella 4.17: Test degli effetti tra soggetti – Atteggiamento

I risultati riportati in tabella 4.17 sono molto interessanti, infatti completano in qualche modo quelli che erano stati trovati con l'ANOVA: infatti si nota che, per quanto riguarda l'atteggiamento dell'individuo nei confronti dell'azienda, questo non dipende tanto dalla congruenza (o incongruenza) della crisi con la dimensione della CSR per la quale l'azienda è nota, bensì dall'importanza che il soggetto attribuisce alla crisi. Questo significa che per l'azienda è indifferente, per quanto riguarda l'atteggiamento dei clienti/potenziali clienti, impegnarsi nel non subire crisi nella sua “core dimension” della CSR, perché questo atteggiamento dipenderà solamente dalle caratteristiche personali del soggetto che ha risposto al questionario. Questo ha delle implicazioni a livello di marketing, che saranno ipotizzate nel capitolo di questa tesi dedicato alle conclusioni; si cercherà inoltre di spiegare questo risultato nel paragrafo finale di questo capitolo.

Lasciando poi invariato il fattore fisso, è stata analizzata, sempre utilizzando l'ANCOVA, la variabile relativa al passaparola, la WOM. I risultati sono riportati nelle tabelle 4.18, 4.19, 4.20, 4.21

Fattori tra soggetti			
		Etichetta di valore	N
Congruenza	1,00	Congruenza	60
	2,00	Incongruenza	68

Tabella 4.18: Fattori tra soggetti – WOM

Statistiche descrittive			
Variabile dipendente: WOM			
Congruenza	Media	Deviazione standard Variabile	N
Congruenza	2,8833	1,20079	60
Incongruenza	2,3824	1,24224	68
Totale	2,6172	1,24377	128

Tabella 4.19: Statistiche descrittive – WOM

Media principale			
Variabile dipendente: WOM			
Media	Deviazione standard Errore	Intervallo di confidenza 95%	
		Limite inferiore	Limite superiore
2,632 ^a	,103	2,428	2,836

Tabella 4.20: Media principale – WOM

Test degli effetti fra soggetti					
Variabile dipendente: WOM					
Sorgente	Somma dei quadrati Tipo III	df	Media dei quadrati	F	Sig.
Modello corretto	32,559 ^a	6	5,426	4,006	,001
Intercetta	21,209	1	21,209	15,657	,000
NFCC_M	3,472	1	3,472	2,563	,112
ATINDO_M	,869	1	,869	,642	,425
Importanzadimensione	4,302	1	4,302	3,176	,077
Importanzacrisi	18,043	1	18,043	13,320	,000
Sesso1M2F	,004	1	,004	,003	,956
conincongrnocrisi	6,718	1	6,718	4,959	,028
Errore	163,906	121	1,355		
Totale	1073,222	128			
Totale corretto	196,464	127			
a. R quadrato = ,166 (R quadrato corretto = ,124)					

Tabella 4.21: Test degli effetti tra soggetti – WOM

Anche in questo caso sono stati confermati i risultati che erano già stati trovati con l'ANOVA, cioè il fatto che il passaparola tra gli individui dipenda dalla congruenza (o incongruenza) della crisi con la dimensione della CSR che la subisce. Ma anche in questo caso, come in quello dell'atteggiamento, è stata trovata una nuova variabile che influisce sul WOM: l'importanza della crisi per il soggetto rispondente. Anche questo ha delle importanti implicazioni di marketing: nel paragrafo finale di questo capitolo si è cercato di avanzare delle ipotesi sul perché per questa variabile sia importante la congruenza della crisi, mentre per l'atteggiamento ad esempio no.

L'ultima analisi ANCOVA, lasciando invariato il fattore fisso, è stata effettuata sulla variabile Intenzione d'acquisto. I risultati sono riportati nelle tabelle 4.22, 4.23, 4.24, 4.25

Fattori tra soggetti			
		Etichetta di valore	N
Congruenza	1,00	Congruenza	60
	2,00	Incongruenza	68

Tabella 4.22: Fattori tra soggetti – Intenzione d'acquisto

Statistiche descrittive			
Variabile dipendente: Intenzione d'acquisto			
Congruenza	Media	Deviazione standard Variabile	N
Congruenza	4,0194	1,40086	60
Incongruenza	3,2451	1,26126	68
Totale	3,6081	1,37891	128

Tabella 4.23: Statistiche descrittive – Intenzione d'acquisto

Media principale			
Variabile dipendente: Intenzione d'acquisto			
Media	Deviazione standard Errore	Intervallo di confidenza 95%	
		Limite inferiore	Limite superiore
3,632 ^a	,118	3,399	3,865

Tabella 4.24: Media principale – Intenzione d'acquisto

Test degli effetti fra soggetti					
Variabile dipendente: Intenzione d'acquisto					
Sorgente	Somma dei quadrati Tipo III	df	Media dei quadrati	F	Sig.
Modello corretto	27,772 ^a	6	4,629	2,621	,020
Intercetta	38,108	1	38,108	21,577	,000
NfCC_M	2,810	1	2,810	1,591	,210
ATINDO_M	,015	1	,015	,009	,926
Importanzadimensione	,000	1	,000	,000	,997
Importanzacrisi	4,502	1	4,502	2,549	,113
Sesso1M2F	,118	1	,118	,067	,797
conincongrnocrisi	17,302	1	17,302	9,796	,002
Errore	213,705	121	1,766		
Totale	1907,806	128			
Totale corretto	241,477	127			
a. R quadrato = ,115 (R quadrato corretto = ,071)					

Tabella 4.25: Test degli effetti fra soggetti – Intenzione d'acquisto

Anche in quest'ultimo caso sono stati confermati i risultati dell'ANOVA, ma stavolta in toto: l'intenzione di acquisto da parte di un soggetto dipende solamente dalla congruenza o dall'incongruenza della crisi con la dimensione della CSR colpita. Al contrario dei due casi precedenti però, non ha nessuna rilevanza l'importanza della crisi. Nel paragrafo finale di questo capitolo sono state ipotizzate delle ragioni per cui sono state trovate delle differenze nei risultati delle analisi relative alle tre variabili dipendenti, ma si anticipa già ora che sono probabilmente dovute alle peculiarità delle variabili stesse.

È stata, per concludere, effettuata un'analisi per verificare eventuali correlazioni utilizzando il metodo del coefficiente di Pearson: in particolare, a questo punto, si è voluto verificare se le variabili dipendenti fossero correlate tra loro e, nel

caso questo fosse vero, il “verso” della correlazione. I risultati sono riportati nella tabella 4.26

Correlazioni								
		Atteggiamento	WOM	Intenzione d'acquisto	Importanza dimensione	Importanza crisi	Need for closure	Atteggiamento Indonesia
Atteggiamento	Correlazione di Pearson	1	,743**	,471**	,030	-,308**	-,041	-,056
	Sig. (2-code)		,000	,000	,670	,000	,561	,434
	N	201	201	201	201	137	201	196
WOM	Correlazione di Pearson	,743**	1	,514**	,110	-,289**	-,089	,043
	Sig. (2-code)	,000		,000	,116	,001	,203	,547
	N	201	205	205	205	140	204	196
Intenzione d'acquisto	Correlazione di Pearson	,471**	,514**	1	,119	-,142	-,092	,000
	Sig. (2-code)	,000	,000		,089	,095	,193	,996
	N	201	205	205	205	140	204	196
Importanza dimensione	Correlazione di Pearson	,030	,110	,119	1	,140	,108	-,050
	Sig. (2-code)	,670	,116	,089		,097	,125	,485
	N	201	205	205	207	141	204	197
Importanza crisi	Correlazione di Pearson	-,308**	-,289**	-,142	,140	1	,059	,027
	Sig. (2-code)	,000	,001	,095	,097		,491	,754
	N	137	140	140	141	141	139	133
Need for closure	Correlazione di Pearson	-,041	-,089	-,092	,108	,059	1	,045
	Sig. (2-code)	,561	,203	,193	,125	,491		,531
	N	201	204	204	204	139	204	196
Atteggiamento Indonesia	Correlazione di Pearson	-,056	,043	,000	-,050	,027	,045	1
	Sig. (2-code)	,434	,547	,996	,485	,754	,531	
	N	196	196	196	197	133	196	197

** . La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

Tabella 4.26: Correlazioni

I risultati della tabella sono interessanti: si nota che le variabili dipendenti sono correlate tra loro, e hanno una correlazione positiva tra loro: questo significa che il loro valore aumenterà (o diminuirà) nella stessa direzione, anche se era atteso che, se ci fosse stata una correlazione, questa sarebbe stata positiva. Inoltre è confermata la correlazione tra Importanza crisi e Atteggiamento, e tra Importanza crisi e WOM, ma questa volta la correlazione è negativa. Anche in questo caso il risultato è abbastanza logico: maggiore sarà l'importanza che l'individuo dà alla

crisi, peggiore sarà il suo atteggiamento nei confronti dell'azienda e, allo stesso modo, sarà più propenso a un passaparola negativo piuttosto che a uno positivo.

Quello che però era importante verificare in quest'ultimo paragrafo era se la Need for cognitive closure e l'atteggiamento nei confronti della nazionalità dell'azienda (in questo caso l'Indonesia) non influenzassero le variabili dipendenti prese in esame. Soprattutto l'irrelevanza dell'atteggiamento verso la nazionalità dell'azienda è un risultato molto importante, in quanto dà un'ulteriore solidità allo studio effettuato: infatti, se fosse risultato che la nazionalità influenza le risposte di coloro che hanno partecipato all'indagine, i risultati sarebbero stati parzialmente dovuti all'atteggiamento di fondo nei confronti dell'Indonesia. In questo modo, invece, dimostriamo che questa relazione non c'è. Per quanto riguarda la Need for cognitive closure, sono state avanzate delle ipotesi sul perché non sia rilevante in questa indagine, in particolare se questo dipenda dalle caratteristiche della variabile, o dal tipo di studio effettuato.

Analisi dei risultati

Con il Test T è stato verificato che i risultati ottenuti fossero indipendenti dal sesso del rispondente. Inoltre, si è verificato che non dipendessero dal tipo di dimensione della CSR per la quale l'azienda è famosa. Questo è molto importante perché significa che, per gli individui, il tipo di dimensione della CSR per la quale l'azienda è famosa non ha importanza nel giudizio riguardo all'atteggiamento del consumatore verso l'azienda, al passaparola e all'intenzione di acquisto, se presa a sé stante. Questo significa, quindi che i risultati ottenuti sono generalizzabili qualunque sia la dimensione della CSR per la quale l'azienda è riconosciuta.

Successivamente è stata svolta un'ANOVA utilizzando come gruppi quelli della variabile congruenza/incongruenza della crisi con la dimensione della CSR, sulle variabili dipendenti prese in esame in questo studio. Dai risultati trovati si evince che:

- 1) Per quanto riguarda la variabile Atteggiamento, esistono differenze significative tra i gruppi dove è presente la crisi e quello dove non è presente;
- 2) Per quanto riguarda la variabile Wom, esistono differenze significative tra tutti e 3 i gruppi presi in esame;
- 3) Per quanto riguarda la variabile Intenzione d'acquisto, esistono differenze significative tra il gruppo dell'incongruenza della crisi e quelli di congruenza della crisi e di controllo.

Prima di analizzare questi risultati è necessario però prendere in considerazione anche i risultati dell'analisi che è stata svolta successivamente, ovvero l'ANCOVA: da questa analisi infatti risulta che le differenze tra i gruppi presi in esame sono dovute:

- 1) Per quanto riguarda la variabile Atteggiamento, solamente all'importanza che l'individuo dà alla crisi;
- 2) Per quanto riguarda la variabile WOM, oltre che alla congruenza o all'incongruenza della crisi, anche all'importanza che l'individuo dà alla crisi;
- 3) Per quanto riguarda la variabile Intenzione d'acquisto, sono semplicemente confermati i risultati dell'ANOVA.

I risultati relativi all'atteggiamento nei confronti dell'azienda possono essere spiegati ipotizzando che l'individuo formi la sua idea riguardo all'immagine dell'azienda solamente valutando la congruenza tra la crisi e l'immagine che ha di sé stesso (self-congruence theory): evidentemente, questo gli basta per formulare un giudizio, che non può essere mitigato in alcun modo da altre variabili perché turba il suo equilibrio psichico. Un consumatore, infatti, ricerca nel brand non soltanto la funzionalità, ma anche qualcosa che rafforzi e migliori l'immagine che ha di sé stesso; sembra dunque evidente che non possa identificarsi con un brand che compie qualcosa che per lui è abietto, irragionevole o poco etico e pertanto il suo atteggiamento verso l'azienda peggiorerà.

I risultati relativi al passaparola possono essere spiegati invece immaginando le relazioni sociali dell'individuo: un consumatore ha delle relazioni sociali, che intende mantenere in buona salute, quindi è attento all'immagine di sé che egli vuole trasmettere agli altri: non sembrerebbe dunque disposto a trasmettere un'immagine "peggiolata" dall'associazione di questa a un brand investito da una crisi reputazionale, per paura che la crisi diventi parte del sé che vuole trasmettere. Tutto questo può però essere mitigato dalla congruenza che ha la crisi con la dimensione della CSR: questo potrebbe dipendere dalla dissonance theory, oppure dal fatto che il consumatore potrebbe dare meno importanza alla crisi, visto che investe una dimensione della CSR per la quale l'azienda non è nota. Se le aziende investono nella CSR per rafforzare l'immagine dell'azienda, al fine di aumentare il brand equity e migliorare dunque l'immagine del prodotto, un forte danno all'immagine del brand potrebbe ripercuotersi sul valore percepito dal cliente del prodotto: sarebbe quindi come consigliare un prodotto di cattiva qualità, anche se in realtà il prodotto è fisicamente il solito; viene infatti a mancare quella parte di valore dato dalle caratteristiche immateriali riguardanti l'immagine del prodotto.

I risultati riguardanti all'intenzione d'acquisto possono invece essere spiegati considerando l'incongruenza della crisi come una forma di "non sincerità" da parte dell'azienda: il consumatore potrebbe pensare che l'azienda, mentendo, anche se indirettamente, sulla propria fama, possa mentire anche sui propri prodotti: questo farebbe quindi scendere la qualità percepita del prodotto. Inoltre il consumatore potrebbe sentirsi preso in giro dall'azienda, che millanta qualità morali che poi non possiede, diminuendo l'intenzione d'acquisto. Sintetizzando, potrebbe da una parte avere il timore di acquistare un prodotto di bassa qualità, e dall'altra non voler incorrere in contrasti emozionali legati all'acquisto di un prodotto verso un'azienda "bugiarda". Vale infine il discorso legato alla dissonance theory effettuato precedentemente per il passaparola.

L'analisi delle correlazioni confermano i risultati ottenuti con l'ANOVA e l'ANCOVA, in particolare:

- 1) L'Atteggiamento, la WOM e l'Intenzione d'acquisto sono correlate positivamente tra loro;
- 2) L'Atteggiamento e la WOM sono correlate negativamente tra loro.

Nel primo caso questo risulta coerente, in quanto sono tutti elementi che concorrono a formare il brand equity e sarebbe assurdo che fossero correlati negativamente; nel secondo caso anche questa volta troviamo coerenza, in quanto sarebbe assurda e illogica una correlazione positiva.

Infine la Need for cognitive closure ha risultato non concorrere in nessuna maniera alla formazione del giudizio dei rispondenti al questionario: si pensa che, semplicemente, non sia una caratteristica del consumatore rilevante in questo tipo di studio.

I risultati quindi confermano inequivocabilmente che a diminuire il brand equity è non solo l'incongruenza della crisi con la dimensione della CSR, ma anche l'importanza che per il consumatore ha la crisi stessa, il che pare plausibile. Nel prossimo capitolo si discuterà delle possibili implicazioni di marketing dei risultati trovati, dei limiti dello studio, e di eventuali prospettive future di ricerca legate ai risultati trovati.

Capitolo quinto

CONCLUSIONI

Sintesi dei risultati

Dallo studio effettuato sono stati rilevati i seguenti risultati:

- 1) L'atteggiamento del consumatore verso l'azienda dipende dall'importanza che il consumatore attribuisce alla crisi che ha investito l'azienda;
- 2) Il passaparola tra i consumatori dipende sia dall'importanza che questi attribuiscono alla crisi, sia dal fatto che la crisi sia congruente o meno con la dimensione della CSR per cui l'azienda è riconosciuta.
- 3) L'intenzione di acquisto del consumatore dipende dalla congruenza (o incongruenza) della crisi con la dimensione della CSR per cui l'azienda è nota.

Inoltre è stato verificato che:

- 1) L'intenzione d'acquisto, il passaparola e l'atteggiamento del consumatore verso l'azienda sono correlate positivamente tra loro
- 2) L'importanza che il consumatore attribuisce alla crisi è correlato negativamente sia al passaparola che all'atteggiamento del consumatore verso l'azienda.

Nel prossimo paragrafo si andranno a discutere le implicazioni manageriali che questi risultati potrebbero avere.

Implicazioni manageriali

I risultati ottenuti confermano una cosa ben nota in letteratura: l'azienda deve fare estremamente attenzione alla propria immagine, che è una parte fondamentale della brand equity. L'azienda deve anzitutto cercare di prevenire queste crisi: infatti non può sapere quali tipi di crisi siano più importanti per i consumatori e quali meno. Dovrebbe dunque analizzare le varie dimensioni della CSR e cercare di colmare le lacune in quelle dove è più carente, cercando comunque di mantenere le altre che invece non ne presentano. Si pensa che potrebbe valere la pena avere un dipartimento all'interno dell'azienda che si occupi esclusivamente della CSR: l'obiettivo potrebbe essere un'attività costante di monitoring per identificare per tempo eventuali falle ed intervenire; una crisi reputazionale può debilitare fortemente l'immagine dell'azienda e portarla a una crisi finanziaria, nonostante un ottimo marketing mix.

Le aziende dovrebbero inoltre evitare di costruire l'immagine su dimensioni della CSR che fanno presentare delle lacune. Oggi, come si è già detto, pubblicizzare la CSR può essere un potente catalizzatore di consumatori: per contro, una crisi che investe una dimensione della CSR che l'azienda aveva pubblicizzato come un suo tratto distintivo, un suo punto di forza, può portare a un disastro per ciò che riguarda l'immagine dell'azienda e dunque il brand equity; questo perché il consumatore, oltre al valutare grave la crisi, potrebbe anche sentirsi preso in giro dall'azienda e probabilmente si rivolgerà altrove per soddisfare i suoi bisogni in termini di consumo. Non tutte le aziende hanno una forza finanziaria tale da poter mettere in atto campagne pubblicitarie per riparare la propria immagine e non è detto che, se anche fossero in possesso dei mezzi necessari, gli sforzi effettuati porterebbero ai risultati sperati.

A seguito di una crisi reputazionale, indipendentemente che sia congruente o incongruente, l'azienda dovrebbe cercare di utilizzare strumenti di marketing ad ampio raggio per cercare in qualche modo di mitigare gli effetti negativi. Potrebbe dunque finanziare campagne finalizzate a risollevare la dimensione della CSR danneggiata dalla crisi: per esempio, se l'azienda è famosa per essere

green, implementare progetti per migliorare la qualità dell'ambiente; se è famosa per avere un'attenzione particolare ai dipendenti, dare a questi bonus sostanziosi o benefit particolari e renderlo pubblico. Ci si rende dunque conto dell'esborso economico che deve essere sostenuto non solo per implementare operazioni di questo genere, ma anche per diffondere poi la notizia e far sì che arrivi al consumatore: la soluzione migliore sembra dunque cercare di prevenire questo tipo di crisi, anche perché non è detto che l'operazione di riparazione funzioni.

Un'altra operazione preventiva utile potrebbe essere la segmentazione dei consumatori dal punto di vista qualitativo per stili di vita: infatti, è probabile che individui che hanno stili di vita simili diano più o meno peso agli stessi tipi di crisi. Dunque per un'azienda potrebbe essere vantaggioso investire maggiormente in quelle dimensioni della CSR che sono maggiormente importanti per i consumatori a cui si rivolge, senza ovviamente trascurare le altre. È ovviamente molto difficile, attraverso una segmentazione, capire con precisione quali crisi siano più importanti per i consumatori e quali meno: in teoria, però, quando l'azienda decide di implementare un nuovo brand o un nuovo prodotto, dovrebbe decidere a priori a che tipo di consumatore intende rivolgersi. Quindi, se sviluppa un prodotto altamente green, i consumatori ai quali intende rivolgersi saranno particolarmente sensibili alle crisi reputazionali che riguardano l'eco-sostenibilità. Ci si rende conto quindi che si possono sì fare previsioni, ma è impossibile sapere ciascun consumatore a quali crisi reputazionali sia più sensibile. Ancora una volta, la soluzione migliore sembra sia curare tutte le dimensioni della CSR, magari ponendo una particolare attenzione su quelle strettamente legate al core-business dell'azienda e a quelle che si pensa siano più importanti per il target di riferimento.

In generale dunque l'azienda dovrebbe sempre cercare di evitare di incappare in queste crisi, mantenendo una condotta etica, in quanto non si può avere la certezza, qualora incappasse in una crisi, di poter tornare alla situazione precedente, nonostante tutti gli sforzi del caso.

Limiti e possibili sviluppi futuri della ricerca

Il primo limite che incontra questo studio è l'utilizzo di un campione di convenienza, effettuato per motivi di praticità. Questo infatti, in quanto campionamento non probabilistico, ha il limite di non consentire il calcolo dell'errore dovuto al campionamento e della bontà delle stime. Un altro limite è l'aver preso in considerazione un solo caso: questo infatti non permette confronti con altri casi per avere un'eventuale conferma dei risultati trovati. Inoltre il campione preso in considerazione è composto da studenti della laurea triennale in Economia: i soggetti che lo compongono hanno più o meno tutti lo stesso livello di istruzione e la stessa età. In futuro si potrebbe quindi effettuare lo stesso studio su un campione composto da soggetti di età diversa, di estrazione culturale diversa, per confermare i risultati ottenuti in questo studio. Un ulteriore limite è il fatto di aver utilizzato un'azienda inventata: se da una parte è un vantaggio, perché permette di depurare il giudizio dei soggetti che hanno risposto al questionario da conoscenze pregresse, dall'altro ha il limite di non essere reale. Infine vale la pena ricordare che l'intenzione d'acquisto è una variabile su cui è difficile indagare: con le sole informazioni a disposizione, un consumatore non può rispondere con certezza; infatti, questa variabile è influenzata da prezzo, qualità del prodotto, e tutta un'altra serie di variabili sulle quali in questo studio non si è indagato.

In futuro, potrebbe essere utile indagare su come il consumatore possa reagire ad eventuali azioni riparatrici dell'azienda in seguito a una crisi che investe la CSR: questo permetterebbe infatti di avere ulteriori informazioni sulla gravità di queste crisi. Inoltre, si potrebbe inserire nello studio delle scale per misurare l'importanza del prodotto o del servizio venduto per il consumatore, per capire se questo possa essere correlato alle variabili dipendenti su cui si è indagato in questa ricerca quando un'azienda viene investita da una crisi nella CSR: in pratica, forse un prodotto importante per il consumatore potrebbe mitigare o amplificare gli effetti della crisi sul suo giudizio.

Bibliografia

- Aaker Jennifer L, Fournier Susan, Brasel SA. When good brands do bad. *J Consum Res* (2004); 31(1):1 –16.
- Abelson, R.P., & Levi, A.(1985). Decision making and decision theory.In G.Lindzey & E.Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*, (Vol.1, pp.231–309). New York: Random House.
- Andy Field (2009). *Discovering Statistic Using SPSS Third ediction* (and sex, drugs and rock ‘n’ roll).
- Arnett, D. B., German, S.D., & Hunt, S.D. (2003). The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing. *Journal of Marketing*, 67(April), 89-105.
- Baldwin Mark W. Relational schemas and the processing of social information. *Psychol Bull* (1992); 112:461 –84.
- Bettman, J. R., Luce, M. F., & Payne, J. W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*, 25, 187–217.
- Burton, S., Garretson, J. A. & Velliquette, A. M. (1999). Implications of Accurate Usage of Nutrition Facts Panel Information for Food Product Evaluations and Purchase Intentions. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27 (4), 470–480.
- Deighton, John (1984), The Interaction of Advertising and Evidence, *Journal of ConsumerResearch*, 11(3), 763-70.
- Dodd, T.H., Pinkleton, B.E., & Gustafson, A.W.(1996). External information sources of product enthusiasts: Differences between variety seekers, variety neutrals, and variety avoiders.*Psychology & Marketing*, 13, 291–304.
- Festinger Leon. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: UP; (1957).
- Fournier Susan. *A consumer–brand relationship framework for strategic brand management*. Dissertation University of Florida, (1994).

- Fournier Susan. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *J Consum Res* (1998); 24(4):343–73.
- Frank Huber, Kai Vollhardt, Isabel Matthes, Johannes Vogel. (2009). Brand misconduct: Consequences on consumer– brand relationships. *Journal of buisness research* 63 (2010), 1113-1120.
- Grégoire, Y., Tripp, T. M., & Legoux, R. (2009). When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. *Journal of Marketing*, 73(6), 18–32.
- Hoch, Stephen J. and John Deighton (1989), Managing What Consumers Learn from Experience, *Journal of Marketing*, 53 (2), 1-20.
- Hogarth, R.(1987). Judgment and choice (2nd ed.). Chichester, UK: Wiley.
- Homer, P. M. (1995). Ad Size as an Indicator of Perceived Advertising Costs and Effort: The Effects on Memory and Perceptions. *Journal of Advertising*, 24 (Winter), 1–12.
- Jong An Choi, Minkyung Koo, Incheol Choi and Seigyoung Auh. *Psychology and Marketing*, Vol. 25(11): 1027-1042 (November 2008).
- Kardes, F.R., Sanbonmatsu, D.M., Cronley, M.L., & Houghton, D.C.(2002). Consideration set overvaluation: When impossibly favorable ratings of a set of brands are observed. *Journal of Consumer Psychology*, 12, 353–361.
- Keller, Kevin Lane (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- Kruglanski, A.W.(1989). Lay epistemics and human knowledge: Cognitive and motivational bases. New York: Plenum.
- Martin, I. M., & Eroglu, S. (1993). Measuring a multi-dimensional construct: country image. *Journal of Business Research*, 28 (3), 191-210.
- Niraj Dawar and Madan M. Pillutla. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: the moderating role of consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 2, pp. 215-226.

- Piergiorgio Corbetta (2003). La ricerca sociale: metodologie e tecniche. Vol. 2: Le tecniche quantitative.
- Rebecca K. Trump. (2013). Connected consumer's response to negative brand action: the roles of transgression self-relevance and domain. Journal of Business Research (2013).
- Reichheld Frederick F, Markey Jr Robert G, Hopton Christophe r. The loyalty effect— the relationship between loyalty and profits. Eur Bus J (2000); 12(4): 134– 9
- Sirgy M Joseph. Self concept in consumer behaviour: a critical review. J Consum Res. (1982); 9:287– 300 December.
- Smith, Robert E. (1993), Integrating Information from Advertising and Trial: Processes and Effect on Consumer Response to Product Information, Journal of Marketing Research, 30 (May), 204-19.
- Unesco/EPG (2015). Business Backs Education. New York, NY/London, UK.
- Webster, D.M., & Kruglanski, A.W.(1994b). Individual differences in need for cognitive closure. Journal of Personality and Social Psychology, 67, 1049–1062.